

Saimaan ammattikorkeakoulu  
Liiketalous Lappeenranta  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Markkinointi

Anni Hokkanen

## **Kuinka tunnelmamuotoilla innovointityöpaja?**

Case: Peluri-hanke

## Tiivistelmä

Anni Hokkanen

Kuinka tunnelmamuotoilla innovointityöpaja? Case: Peluri-hanke, 83 sivua, 4 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketalous Lappeenranta

Liiketalouden koulutusohjelma

Markkinointi

Opinnäytetyö 2017

Ohjaaja: lehtori Pasi Juvonen, Saimaan ammattikorkeakoulu

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli lisätä tietoa tunnelmamuotoilusta ja pohdita tunnelmamuotoilun käytettävyyttä innovointityöpajaympäristössä. Tutkimuksen ensisijainen tavoite oli tutkia, mitä lisäarvoa tunnelmamuotoilulla voidaan tuoda innovointityöpajaan. Lisäksi työllä haluttiin etsiä vastauksia kahteen alakysymykseen: miten tunnelma ja asiakaskokemus muodostuvat ja minkälaisia keinoja ja työkaluja voidaan käyttää tunnelman ja asiakaskokemuksen muotoiluun?

Tämä tutkimus oli osa Lappeenrannan teknillisen yliopiston ja Saimaan ammattikorkeakoulun Peluri-hanketta. Hankkeen tavoite oli luoda pelillisillä ja leikillisillä menetelmiä hyödyntävä innovointityöpajasarja. Opinnäytetyön tekijä toimi sekä assistenttina että tutkijana hankkeessa.

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin tapaustutkimusta sekä piirteitä etnografisesta tutkimusmenetelmästä. Tutkimus noudatti abduktiivista päättelyä. Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä toimi Marjo Rantasen Tunnelmamuotoilu -teos. Teorian pääpaino on tunnelmamuotoilussa ja tunnelmaluontiin liittyvissä työkaluissa ja keinoissa. Empiirisessä osuudessa esiteltiin aineistosta löytyneitä epäkohtia ja yhdisteltiin niitä tutkijan omiin havaintoihin. Tässä työssä aineisto koostui pääsääntöisesti tutkijan havainnoista ja niiden lisäksi tietoja työpajan tunnelmasta kerättiin haastattelulla, kyselyllä ja lomakkeella. Opinnäytetyössä käsiteltiin lyhyesti toimeksiantajan toiveesta myös johtamisnäkökulmaa.

Tutkimuksen johtopäätöksissä yhdisteltiin tutkijan löytämiä tunnelmamuotoilun keinoja ja tuloksista saatuja havaintoja hyödyntäen viitekehyksenä draaman kaarta. Johtopäätöksissä työpajan tunnelmaa arvioitiin ja tutkija antoi mahdollisia kehitysideoita tunnelman ja asiakaskokemuksen kehittämiseen.

Asiasanat: tunnelmamuotoilu, tunnelma, kokemus, asiakaskokemus, innovointityöpaja, innovointi

## **Abstract**

Anni Hokkanen

How to design the ambiance of an innovation workshop? Case: Peluri project,  
83 pages, 4 appendices

Saimaa University of Applied Sciences

Faculty of Business Administration Lappeenranta

Degree Programme in Business Administration

Specialisation in Marketing

Bachelor's Thesis 2017

Instructor: D.Sc.(Eng.) Mr Pasi Juvonen, Senior Lecturer, Saimaa University of Applied Sciences

The target of this thesis was to provide more information about ambiance design and consider the usability of ambiance design in innovation workshops. Primary target of the study was to research what added value ambiance design could provide for innovation workshops. In addition, this research targeted to answer two sub research questions: how are ambiance and customer experience formed and what kind of methods and tools can be used to design ambiance and customer experience?

The case study was a part of Peluri project which was started by Lappeenranta University of Technology and Saimaa University of Applied Sciences. The goal of the project was to develop a new and revolutionary series of innovation workshop where playful and gamification methods was used. The researcher worked as an assistant and a researcher in the project.

The thesis utilized case study methodology alongside with ethnographic characteristics. The research process was mainly based on abductive research logic. Theoretical framework was formed from Marjo Rantanen's book Tunnelmamuntoilu. Empirical material consisted of observation, interviews and two different questionnaires. The thesis addressed also the managerial aspect of ambiance design.

Conclusions were made based on researchers findings from questionnaires and interviews with the utilization of dramatic arc. In the conclusions the feasibility of ambiance design in innovation workshops was evaluated.

Keywords: ambiance design, ambiance, experience, customer experience, innovation workshop, innovation

## Sisällys

1	Johdanto .....	5
1.1	Tavoite ja tutkimuskysymykset .....	6
1.2	Rajaukset ja teoreettinen viitekehys .....	7
1.3	Tutkimusmenetelmät.....	9
1.4	Abduktiivinen logiikka.....	10
2	Asiakaskokemus ja sen osa-alueet.....	11
2.1	Asiakaskokemuksen määritelmä .....	12
2.2	Asiakaskokemuksen muodostuminen.....	13
2.3	Elämyskokemus.....	15
2.3.1	Elämyskolmio .....	16
2.3.2	Elämyksen 4E-malli.....	19
2.4	Flow-kokemus.....	21
3	Tunnelman syntyminen ja tunnelmamuotoilu.....	24
3.1	Tunnelman muodostuminen .....	25
3.2	Tunnelmatekijät .....	26
3.3	Tunnelman elementit .....	31
3.4	Tunnelmamuotoilu .....	32
4	Tunnelmamuotoilun keinoja ja työkaluja .....	33
4.1	Improvisaatio .....	34
4.2	Tarinallistaminen ja draaman kaari .....	35
4.3	Pelillistäminen.....	37
4.4	Muita menetelmiä tunnelman muotoilemiseen.....	38
5	Innovointityöpajan sisältö ja rakenne .....	41
5.1	Innovointi .....	42
5.2	Innovointiprosessi .....	42
5.3	Työpajan sisältö ja tunnelma .....	44
5.4	Innovointityöpajan johtaminen .....	46
5.4.1	Tunnelmajohtaminen.....	47
5.4.2	Tunneilmaston johtaminen .....	48
6	Opinnäytetyöprosessi .....	50
6.1	Tutkimuskohde .....	50
6.2	BusinessHeroes-innovointityöpajan rakenne ja sisältö .....	51
6.3	Tutkimuksen kulku .....	59
7	Tutkimustulokset.....	64
7.1	Kysely .....	64
7.2	Lomake .....	66
7.3	Haastattelu.....	70
8	Johtopäätökset .....	73
9	Pohdinta.....	77
	Kuviot, kuvat ja taulukot .....	80
	Lähteet.....	81

## Liitteet

- Liite 1 Haastattelukysymykset
- Liite 2 Ensimmäinen sähköpostikysely
- Liite 3 Toinen sähköpostikysely
- Liite 4 Fiilislomake

# 1 Johdanto

Tunnelmamuotoiluun on alettu kiinnittää huomiota vasta viime vuosina ja aiheesta on saatavilla vähän tutkimuksia tai tieteellistä tietoa. Tunnelmamuotoilusta teoksen kirjoittanut Rantanen (2016) toteaa, että terminä tunnelmamuotoilu on uusi, mutta idea on vuosituhansia vanha. Tunnelmamuotoilulla voidaan parantaa työpajojen ja muiden organisaatioiden kokonaisasiakaskokemusta ja luoda uudenlainen ympäristö työskennellä ja asioida. Tunnelmamuotoilun tausta on palvelumuotoilussa, mutta tunnelmamuotoilu tuo palvelumuotoilulle kolmannen ulottuvuuden, tunnelman. Tunnelmamuotoilu antaa työkaluja ja menetelmiä tunnelman ja asiakaskokemuksen nostamiseen uudelle tasolle. Muotoilussa otetaan huomioon puitteet, vuorovaikutus ja prosessit ja niiden avulla voidaan muotoilla tunnelma, joka herättää ajatuksia, tunteita ja hivelee jokaista aistia.

Opinnäytetyön tekijä aloitti tammikuussa 2016 projektiassistenttina Peluri-hankkeessa. Tämä tutkimuksen aihe lähti hankkeen tarpeista selkeyttää innovaatio-työpajan asiakaskokemusta ja tunnelmaa. Aihe oli heti kiinnostava ja riittävän monipuolinen opinnäytetyön aiheeksi. Tutkijan omien ammatillisten tavoitteiden myötä aihe muotoutui BusinessHeroes-innovointityöpajan tunnelmamuotoilun ympärille.

PELURI - Pelin muuttaminen strategisella arvoinnovoinnilla (jäljempänä Peluri-hanke) on Tekesin rahoittama julkisen tutkimuksen hanke, jonka toteuttavat yhteistyössä Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Saimaan ammattikorkeakoulu, VTT sekä 11 hanketta rahoittavaa organisaatiota aikavälillä 1.1.2015–31.10.2016. Peluri-hanke tekee teeman parissa tiivistä yhteistyötä myös toisen Tekes-hankkeen, BisnesPotkun, kanssa. Peluri-hankkeen tavoitteena on luoda täysin uudenlainen, mullistava, työpajaelämys pelillistämisen ja leikillistämisen keinoin.

Luvussa 2 käydään läpi asiakaskokemuksen syntyminen ja sen osa-alueita. Tässä työssä osa-alueiksi on valittu elämys- ja flow-kokemus. Luku 3 käsittelee tunnelman syntymistä ja tunnelmamuotoilua. Luvussa 4 avataan tarkemmin tun-

nelmamuotoilun keinoja. Jokainen luvun 4 alaluku sisältää yhden tutkijan valitsemista tunnelmamuotoilun keinoista, ja viimeisessä alaluvussa on taulukoitu muutamia muita keinoja, joita voidaan hyödyntää työpajassa.

Luvussa 5 avataan innovointityöpajaa terminä, ja käsitellään ”tavallisen” ja Peluri-hankkeen innovointityöpajan eroja. Luvussa käsitellään myös toimeksiantajan toiveesta johtamisen näkökulmaa, joka oli työn yksi alkuperäisistä tavoitteista. Rajauksen laajuuden takia tavoite tarkennettiin tunnelmamuotoiluun ja sen keinoihin. Luvussa 6 esitellään tutkimuskohde ja kerrotaan tarkemmin millainen työpaja BusinessHeroes sekä avataan opinnäytetyön tutkimusprosessi.

Luvussa 7 analysoidaan aineistosta saatuja vastauksia ja pohditaan, miten niitä voidaan hyödyntää innovointityöpajan tunnelmamuotoilussa. Luvussa 8 pohditaan teoriasta ja tutkimustuloksista nousseiden tuloksien merkitystä innovointityöpajalle. Luku 9 päättää tutkimuksen pohdintaan.

## **1.1 Tavoite ja tutkimuskysymykset**

Tämän opinnäytetyön tavoite on tutkia, voiko tunnelmamuotoilulla tuoda lisäarvoa Peluri-hankkeen BusinessHeroes-innovointityöpajaan. Työn suurempi tarkoitus on kuitenkin avata uutta termiä, tunnelmamuotoilua, ja sen osatekijöitä sekä samalla pohtia tunnelmamuotoilun käytettävyyttä juuri innovointityöpajaympäristössä. Opinnäytetyön laajempi tavoite on lisätä tietämystä tunnelmamuotoilusta ja sen keinoista. Tunnelmamuotoilu on melko uusi ja tuntematon aihe ja tällä opinnäytetyöllä halutaan tuoda aihe ihmisten tietoisuuteen. Tämä työ voi toimia oppaana tai pohjana muille tunnelmaa tai tunnelmamuotoilua käsitteleville tutkimuksille ja aiheesta on mahdollista tehdä jatkotutkimuksia. Työn tuloksia voidaan käyttää moneen eri tarkoitukseen, mikä palvelee tutkimuksen yleistä tavoitetta.

Työn päätutkimuskysymys nousi opinnäytetyön tekijän omista kokemuksista ja havainnoista innovointityöpajoja kehittäessä. Päätutkimuskysymys toimii myös työn johtoajatuksena, sillä tässä opinnäytetyössä käytetään abduktiivista päättelyn logiikkaa. Pääkysymyksenä tässä työssä on: *mitä lisäarvoa tunnelmamuotoilu voi tuoda innovointityöpajaan?* Tutkimusongelmaa lähestytään tutkimalla tunnel-

man ja kokemuksen muodostumista, tunnelmamuotoilun keinoja ja työkaluja yhdistäen niitä aineistosta nousseisiin epäkohtiin. Alakysymyksinä on: *miten tunnelma ja asiakaskokemus muodostuvat ja minkälaisia keinoja ja työkaluja voidaan käyttää tunnelman muotoiluun*. Alakysymyksiin pyritään vastaamaan teorian ja aineiston perusteella. Alakysymykset antavat ymmärrystä siitä, mistä osista tunnelma muodostuu ja minkälaisiin asioihin tunnelmaa ja asiakaskokemusta luotaessa täytyy kiinnittää huomiota.

## **1.2 Rajaukset ja teoreettinen viitekehys**

### **Rajaukset**

Tunnelmamuotoilu (2016) teos pohjautuu palvelumuotoiluajatteluun. Tässä opinäytetyössä keskitytään vain tunnelmamuotoiluun ja sen keinoihin. Usea tunnelmamuotoilun keino tai työkalu pohjautuu palvelumuotoiluun, mutta tässä työssä niitä käytetään BusinessHeroes-innovointityöpajan yleisen tunnelman ja asiakaskokemuksen muotoiluun. Palvelumuotoilua käsitellään tutkimuksessa ainoastaan terminä.

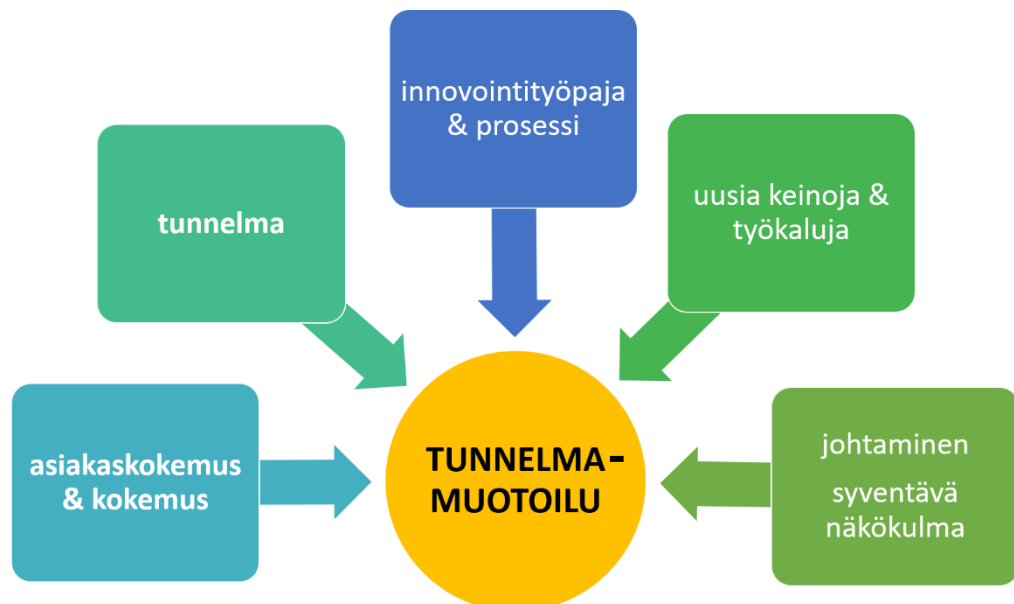
Tunnelmamuotoilun keinot ja työkalut sopivat monenlaisen organisaation, järjestön, yhteisön tai yksilön kokemusten ja tunnelman muotoilemiseen, mutta tässä työssä keskitytään juuri toimeksiantajan innovointityöpajan tunnelmamuotoiluun. Aineistot ja havainnot tehdään ainoastaan Peluri-hankkeen työpajoista, joten työn kohderyhmänä toimii työpajan osallistujat ja hankkeessa mukana olevat tutkijat. Tässä työssä avattuja menetelmiä voidaan käyttää muissakin työpajoissa ja organisaatioissa tunnelman kehittämiseen.

Tunnelmamuotoilu määritellään viitekehyksessä myös tunnelman johtamiseksi, mutta tässä työssä keskitytään tunnelmamuotoilun keinoihin ja työkaluihin sekä siihen, miten tunnelmamuotoilua voidaan käyttää hyväksi innovointityöpajassa. Alkuperäisen suunnitelman mukaan työn fokus oli tunnelmamuotoilussa ja sen johtamisessa, mutta työn rajausta tiukennettiin ja muutettiin liian laajan aiheen vuoksi pelkästään tunnelmamuotoiluun. Tutkija päätti tarkentaa työn puolesta välissä tutkimuskysymykseksi tunnelmamuotoilun tuoman lisäarvon, sillä tästä on

hankkeen ja työpajojen kannalta enemmän hyötyä. Työpajat ovat vasta kehitysvaiheessa ja kaikki uudet ideat ja keinot ovat hyödyksi hankkeelle. Johtaminen otettiin kuitenkin työhön toimeksiantajan toiveesta syventäväksi näkökulmaksi.

### Teoreettinen viitekehys

Tunnelmamuotoilu toimii teoreettisena viitekehyksenä tälle työlle ja se pohjautuu Rantasen teokseen Tunnelmamuotoilu (2016). Tunnelmamuotoilu antaa palvelumuotoilulle yhden ulottuvuuden lisää, tunteet ja tunnelman, joten palvelumuotoilu toimii tunnelmamuotoilun taustana. Työn teoreettinen viitekehys on havainnollistettu kuviossa 1.



Kuvio 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Pääviitekehyksenä toimii jo edellä mainittu teos Tunnelmamuotoilu (2016). Tunnelmamuotoilu koostuu pääosin tunnelman luonnista ja kokemuksen muodostumisesta. Teoreettisen osan pääpaino on tunnelmamuotoilussa, tunnelmassa ja asiakaskokemuksessa. Lähteinä käytetään kirjojen lisäksi artikkeleita, julkaisuja ja opinnäytetöitä. Tunnelmasta etsitään ensiksi tietoa käsitteenä. Tämän jälkeen tunnelman muodostumisen edellytykset eritellään ja avataan auki. Kokemuksesta kerrotaan yleisellä tasolla ja sen lisäksi käydään läpi innovointityöpajalla tavoiteltavaa kokemustyyppiä: flow-kokemus ja elämys. Uusia keinoja ja työkaluja tunnelmamuotoiluun haetaan useasta lähteestä pääsääntöisesti kirjoista ja



internetlähteistä. Tunnelmamuotoilun lisäksi haetaan teoreettista tietoa innovointityöpajan rakenteesta ja sisällöstä sekä innovointiprosessista. Nämä tiedot tukevat johtopäätöksiä ja näitä tietoja voidaan verrata BusinessHeroes-työpajaan. Nämä keinot eivät rajoitu pelkästään tunnelmamuotoilun ympärille, vaan inspiraatiota ja ideoita haetaan laajasti aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta. Lisäksi työhön lisättiin kirjoittajan kiinnostuksen ja toimeksiantajan toiveesta johtamisen näkökulma, joka painottuu tunnelmajohtamiseen ja tunneilmaston johtamiseen.

### **1.3 Tutkimusmenetelmät**

Tämä opinnäytetyö on tapaustutkimus eli case-tutkimus, jossa on myös etnografisia piirteitä. Case-tutkimuksella tarkoitetaan kokonaisvaltaista ja syvällistä tutkimusta, jolla saadaan yhdestä ilmiöstä hyvä ja kattava kuvaus (Kananen 2013, 28). Tässä tapaustutkimuksessa tutkitaan tunnelmanmuotoilua ja sen keinoja sekä pureudutaan tunnelman ja kokemuksen muodostumisen kannalta tärkeisiin tekijöihin.

Etnografisessa tutkimuksessa tutkija osallistuu yhteisön arkeen ja elää heidän mukana tutkimuksen ajan. Etnografisessa tutkimuksessa tutkitaan case-tutkimuksen tavoin uusia tai tuntemattomia ilmiöitä. (Kananen 2014, 27.) Etnografisessa tutkimuksessa havainnointia tapahtuu koko ajan ja tutkijan havainnointien kokemusten perusteella (Kananen 2014, 79).

Havainnointi tehtiin pääosin osallistuvana havainnointina, jolloin tutkija on osa toimintaa tai läsnä tilanteessa. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija ottaa osaa tapahtumaan, tässä tapauksessa työpajan kehittämiseen ja työpajojen testaukseen (Kananen 2013, 89). Osa havainnoinnista tapahtui suorana havainnointina niin, että tutkija ei ottanut osaa työpajaan vaan toimi pelkästään ulkopuolisena havainnoijana. Suorassa havainnoinnissa havainnot koostuvat pääosin tutkijan omista muistiinpanoista ja kokemuksista osana Peluri-hanketta. Havainnoinnit ja keskustelut työpajojen aikana ja niiden jälkeen tukevat tutkijan omia kokemuksia ja ennakkokäsityksiä. Ne liittyvät johtoajatukseen, jonka tarkoituksena on ohjata työtä ja toimia peilinä tutkimusprosessin edetessä. Tutkija toimi assistenttina hankkeessa tammikuusta huhtikuuhun, jonka jälkeen hän on osallistunut kahteen kehitystyöpajaan opinnäytetyöntekijänä.

Aineistoa kerättiin tutkijan havaintojen ja muistiinpanojen lisäksi haastattelulla, kyselyllä ja lomakkeella. Sähköpostikysely lähetettiin hankkeen tutkijoille 25.5.2016 (ks. liite 2). Kysymykset koskivat samana päivänä järjestettyä työpajaa ja siellä koettuja tunteita ja tunnelmaa. Sähköpostikyselyssä kaikki kysymykset olivat avoimia ja tutkijoiden taustatiedot olivat tutkijalla tiedossa ennen kyselyn lähettämistä. Kysely lähetettiin kaiken kaikkiaan kuudelle hankkeen tutkijalle. Kyselyyn saatiin aluksi vain yksi vastaus, joten se lähetettiin uudestaan 9.8.2016 (ks. liite 3). Uudesta kyselystä saatiin vastaus kolmelta tutkijalta, joista yksi oli jo vastannut aikaisemmin lähetettyyn kyselyyn. Vastauksia tuli yhteensä kolme.

Lomake toimi osana 16.6.2016 järjestettyä työpajaa (ks. liite 4). Jokainen osallistuja sai ns. ”fiilislomakkeen”, johon he kirjasivat omia tunteita ja tunnelmia koko työpajan ajalta. Lomakkeessa käytettiin monivalintatyypistä menetelmää, jossa jokainen osallistuja arvio jokaisen rastin synnyttämää tunnetilaa. Rastin sai laittaa useampaan kohtaan, mikäli yksi tunnetila ei kuvannut tarpeeksi omia kokemuksia. Lomakkeesta saatuja tuloksia arvioidaan laadullisen aineiston tavoin, sillä tunnetiloja ja tunnelmaa on vaikea arvioida määrällisillä menetelmillä. Saman työpajan lopuksi tutkija haastatteli myös yhtä tutkijaa ja kahta osallistujaa (ks. liite 1). Haastattelu sisälsi viisi avointa kysymystä, joiden tarkoitus oli ohjata osallistujia kertomaan omista kokemuksista ja tunnelmasta työpajassa. Haastattelu tehtiin puolistrukturoituna haastatteluna.

Aineisto tukee abduktiivista päättelyä ja kerättyjä havaintoja. Seuraavassa luvussa avataan abduktiivisen päättelyn logiikkaa, jota noudatetaan tässä opinnäytetyössä.

#### **1.4 Abduktiivinen logiikka**

Tässä tapaustutkimuksessa tutkimuksessa noudetaan abduktiivista päättelyä. Abduktiivinen päättely lähtee johtajatuoksesta, joka voi olla pelkkä ajatus tai pitkälle mietitty tarkka tutkimuskysymys (Anttila 2008). Abduktiivisella logiikalla voidaan tuoda esille tiedostamattomia elementtejä, esimerkiksi tässä työssä tunnelman ja kokemusten vaikutusta sekä tutkijan hiljaista tietoa (Anttila 2008, 6).

Johtoajatus, intuitio tai kokemus on abduktiivisen logiikan punainen lanka, joka voi työn edetessä muuttua ja kumoutua kokonaan. Abduktiivinen logiikka tai abduktiivinen päättely vuorottelee induktion ja deduktion välillä. Abduktiossa johtoajatus lähtee yleensä empiriasta, mutta teorioita voidaan käyttää tutkimuksen pohjana. Teorioihin ja kirjallisuuteen ei niinkään nojata, vaan ne toimivat inspiraationa ja ideana työlle. (Anttila 2008, 5-6; Kananen 2013, 51.)

Tämän opinnäytetyön johtoajatuksena toimivat tutkijan omat havainnot ja kokemukset siitä, että Peluri-hankkeen BusinessHeroes-innovointityöpajan tunnelmaa ja asiakaskokemusta tarvitsee kehittää. Tunnelmamuotoilu koettiin omien kokemusten perusteella sopivimmaksi viitekehykseksi, sillä työpajassa tarvitaan työkaluja tunnelmaan ja asiakaskokemuksen kehittämiseen. Tunnelmamuotoilu on myös kiinnostava uusi alue, joka sopii uutta innovointityöpajaa kehittävään hankkeeseen. Tutkimuskysymys muodostuu tämän johtoajatuksen perusteella muotoon, mitä lisäarvoa tunnelmamuotoilu voi tuoda innovointityöpajaan.

## **2 Asiakaskokemus ja sen osa-alueet**

Työpajan yhtenä tärkeimmistä tavoitteista on tuottaa uudenlaisia elämyksiä ja kokemuksia, jotka innostavat organisaatioita kehittämään omaa toimintaansa eteenpäin työpajasta saatujen menetelmien ja ideoiden avulla. Tässä työssä keskitytään niihin asiakaskokemuksen osa-alueisiin, jotka tutkija on kokenut tärkeimmäksi omien havaintojen ja työpajojen ulkopuolisten keskusteluiden perusteella. Työpajan tarkoituksena on herättää erilaisia elämyksiä ja tuottaa niiden avulla elämyksen ja flow-tilan.

Tässä luvussa esitellään eri teorioiden avulla kokemusta ja sen muodostumista sekä erilaisia kokemuksen muotoja. Luvussa 2.1 käydään läpi erilaisia kokemuksen määritelmiä. Luvussa 2.2 käydään läpi mistä osista asiakaskokemus muodostuu ja mitä tekijöitä asiakaskohtaamisessa tulee ottaa huomioon hyvän kokemuksen aikaansaamiseksi. Luvuissa 2.3 ja 2.4 käsitellään kahta erilaista kokemuksen lajia: elämys- ja flow-kokemusta. Nämä kokemuksen lajit ovat tärkeitä innovointityöpajaympäristössä.

## 2.1 Asiakaskokemuksen määritelmä

Kokemus on käsitteenä hyvin vaikea määritellä, sillä kokemus on henkilökohtainen ja monimutkaisen kokonaisuuden muodostama käsitys ympäristöstä. Tämä kokonaisuus muodostuu mielen ja kehon yhteisvaikutuksesta. Kokemus on aina yhtä aikaa konnektiivinen, kollektiivinen ja kognitiivinen. Yksittäinen asia, kuten esimerkiksi tuoksu voi laukaista kokemuksen verkoston, ja tätä kutsutaan konnektiivisuudeksi. Kokemus on erilainen riippuen henkilön menneisyydestä, aiemmista kokemuksista ja tavastaan toimia tietyissä tilanteissa. Kollektiivisuus aiheuttaa kokemusten ja tunnelman tarttumisen, koska ihmiset aistivat ja tulkitsevat toisten ihmisten aikeita sanojen ja tekojen takaa. Kognitiivisuus puolestaan muuttaa ja muokkaa kokemuksiamme, sen perusteella mitä koemme ympärillämme. (Rantanen 2016.) Arnould et al. (2005, 341) tiivistää kokemuksen seuraavasti: *Kokemukset ovat fyysisiä, kognitiivisia tai emotionaalisia vuorovaikutuksia ympäristön kanssa.*

LaSalle & Britton (2003) määrittelee kokemuksen asiakkaan ja organisaation tai sen tuotteen väliseksi vuorovaikutukseksi. Kokemus syntyy henkilökohtaisista lähtökohdista ja siihen vaikuttaa useat tekijät kuten persoonallisuus, odotukset, arvot, motivaatio, tarpeet, tunteet ja temperamentti. Vuorovaikutustilanne aiheuttaa reaktion, joka koetaan tunteita ja ajatuksina. Jos reaktio on negatiivinen, se huonontaa kokemusta, mutta jos reaktio positiivinen, kokemus koetaan arvokkaana.

Asiakaskokemus on asiakkaan muodostama kokemus yrityksestä ja sen toiminnasta. Asiakaskokemus muodostuu suorassa tai epäsuorassa vuorovaikutuksessa organisaation tai sen tuotteisiin. Asiakaskokemukseen vaikuttavat asiakkaan ennakkokäsitykseen yrityksen tuotteista tai brändistä toisten ihmisten kertomusten tai aikaisempien kokemusten perusteella. (Juuti 2015, 40–41.)

Asiakaskokemus on asiakkaalle välittyvän tunteen ja kokemuksen yhdistelmä. Positiivinen asiakaskokemus voi syntyä, jos asiakas huomioidaan oikein, häntä kuunnellaan, hänen toiveita pyritään ymmärtämään ja jatkuvaa asiakassuhdetta pidetään yllä. Jos tämä asiakaskokemus on positiivinen ja tuo asiakkaalle arvoa,

se saa asiakkaan palaamaan takaisin ja kertomaan kokemuksestaan muille. (Fisher & Vainio 2014, 9-10.)

Kaikki määritelmät vaihtelevat toisistaan, mutta niissä esiintyy paljon yhteisiä piirteitä. Ensinnäkin kokemusta pidetään subjektiivisena. Toiseksi kokemus muodostuu useista tekijöistä, jotka voivat olla joko hallittavissa tai ne ovat ulkopuolisten tekijöiden muodostamia. Yhteenvedona voidaan todeta, että asiakaskokemus on monimutkainen tapahtuma, joka on yksilön ja ympäristön välillä tapahtuvan vuorovaikutuksen seurausta.

Tässä työssä nojataan suurimmaksi osaksi Rantasen (2016) kokemuksen määritelmään. Aistien, ajatusten ja tunteiden muodostama kokemus on juuri BusinessHeroes-innovointityöpajan tavoite. Osallistujat halutaan aktivoida kaikkien aistien avulla oikeaan tunnelmaan ja luoda uusia kokemuksia työpajan alusta loppuun asti. Lisäksi osallistujien oikeanlaiset ajatukset ja odotukset työpajasta auttavat myös toivotun tuotoksen syntymiseen ja ovat hyvän tiimityöskentelyn edellytys. Tiimityöskentelyä tukee osaava ohjaaja, fasilitaattori, joka aktiivisella ohjauksella ohjaa keskustelua ja ihmisiä ajattelemaan uudella tavalla. Uudet ajatukset innostavat ja inspiroivat innovoimaan. Motivoituneet osallistujat saavat itselleen ja koko organisaatiolle enemmän hyötyä työpajasta. Työpajassa halutaan tuottaa erilaisia tunteita laidasta laitaan, jotta asiat jäävät osallistujien mieleen paremmin. Kokemus on näin vahvempi, ja flow-tilan saavuttaminen työpajassa on todennäköisempää.

## **2.2 Asiakaskokemuksen muodostuminen**

Asiakaskokemus on asiakkaan mielikuvien ja tunteiden summa. Näitä tunteita ja mielikuvia johdetaan erilaisissa kohtaamisissa yrityksen kanssa. Yrityksen tulee ohjata asiakkaan pään sisällä tapahtuvaa kokemusta kohtaamisista koko palvelupolun aikana. (Löytänä & Korteso 2011, 11; Tuulaniemi 2011, 26; Peippo 2013, 11-12.)

Shaw (2007, 35–36) on listannut viisi tasoa, jotka vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen. Nämä viisi tasoa ovat:

1. ominaisuudet

2. elämäntapahtuma
3. esikokemus
4. kokemus
5. jälkikokemus

Ominaisuudet ovat jokaiselle henkilökohtaisia ja muuttumattomia luonteenpiirteitä, kuten esimerkiksi temperamentti. Ominaisuuksien muodostumiseen vaikuttaa kasvatus, ympäristö ja kulttuuri. Ominaisuuksien lisäksi asiakaskokemukseen vaikuttaa vahvasti sen hetkinen elämäntilanne ja -tapahtumat. Tunnetila voi vaihdella positiivisesta ilosta, negatiiviseen suruun tai vihaan. Nämä tunnetilat ovat hetkellisiä, mutta niillä on suuri vaikutus asiakaskokemukseen ja miten kokemus muodostuu.

Esikokemukset eivät kuulu varsinaiseen asiakaskokemukseen, mutta ne vaikuttavat asiakaskokemuksesta saatuun lopputulokseen. Esimerkkeinä esikokemuksesta voi olla parkkipaikan etsiminen, rankka vesisade tai joku muu ulkopuolinen tapahtuma, johon ei voida vaikuttaa. Näille negatiivisille tekijöille ei voida mitään, mutta varsinaisessa asiakaskokemuksessa varmistetaan, että niillä ei ole vaikutusta itse kokemukseen. Tarjoamalla lämmintä juomista kylmänä talvipäivänä, varmasti piristää asiakasta. Itse kokemuksen jälkeen tulee jälkikokemus. Tämä osuus jätetään yleensä vähälle huomiolle, mutta sillä on suuri osa kokonaiskokemuksesta. Lähettämällä asiakkaalle sähköpostiviesti kiitäen osallistumisesta innovointityöpajaan ja liitteenä mahdollisia kuvia työpajasta, antaa työpajasta ammattimaisen kuvan ja jatkaa positiivista kokemusta vielä itse kokemuksen jälkeen. (Shaw 2007, 35–37.)

Hyvä asiakaskokemus tukee asiakasta ihmisenä ja luo uusilla elämyksillä tarpeen haluamaan palvelua uudestaan. Mikäli seuraavat tekijät täyttyvät palvelussa, saadaan luotua positiivisia tunteita herättävä asiakaskokemus (Löytänä & Korteso 2011, 43-49.):

1. tukee asiakkaan minäkuvaa
2. yllättää ja luo elämyksiä
3. jää mieleen
4. saa haluamaan lisää

Näillä tekijöillä on merkittävä vaikutus asiakaskokemuksen syntymiseen. Asiakaskokemus syntyy usein ennen konkreettista vuorovaikutusta asiakkaan kanssa esikokemuksina. Asiakas muodostaa näitä kokemuksia tiedostamattomien elementtien kuten ajatusten ja tunteiden perusteella. Asiakaskohtaamisessa on tärkeää minäkuvan tukeminen, joka vahvistaa asiakkaan minuutta, identiteettiä ja omakuvaa. (Löytänä & Kortesus 2011.) Törkeä kohtelu tai huonosti organisoitu työpaja saattaa samalla kolhaista heidän identiteettiä. Huono kokemus työpajassa saattaa katkaista innon kehittää oman organisaation toimintaa työpajan jälkeen, sillä he eivät ole saaneet positiivista hyötyä työpajasta

Jokaisen asiakaskokemuksen tulisi luoda positiivisia kokemuksia. Mitä vahvempia tunteita, mielikuvia ja kohtaamisia pystytään synnyttämään, sen paremman asiakaskokemuksen tai elämyksen se antaa asiakkaalle. Onnistunut elämys jättää muistijäljen, jonka asiakas muistaa vielä pitkään. (Löytänä & Kortesus 2011.) Työpajassa jokainen rasti tulisi olla erilainen ja herättää osallistujassa tunteita, jotka ajavat eteenpäin sekä henkilökohtaisella tasolla että organisaatiotasolla. Rastilla koettujen tunteiden ei tarvitse olla positiivisia, mutta niiden jättämä jälki tulee olla.

Näitä hyviä asiakaskokemuksia ja elämyksiä kokenut asiakas palaa todennäköisesti uudelleen kokemuksien perässä. Työpajan on tuotettava lisäarvoa asiakkaalle joka kerta, ja tarjota seuraavalla kerralla jotain vieläkin yllättävämpää ja parempaa asiakaskokemusta. (Löytänä & Kortesus 2011.)

Seuraavassa luvussa avataan enemmän elämyksen syntymistä ja millaisia työkaluja löytyy elämyskokemuksen kehittämiseen. Tässä työssä keskitytään juuri uudenlaisen ja nostetun kokemuksen sekä elämyksen luomiseen innovointityöpajassa.

### **2.3 Elämyskokemus**

Asiakaskokemuksen tulisi luoda positiivisia tunteita asiakkaalle. Kuten jo aikaisemmin todettiin, mitä vahvempia tunteita ja mielikuvia pystytään asiakkaalle antamaan, sitä vahvempi asiakaskokemus on. Jotta saadaan aikaan vahvoja tunteita, tarvitaan elämyksiä. Elämyksellä tarkoitetaan voimakasta positiivista kokemusta, johon liittyy vahva tunne, kuten ilo, onni, oivallus tai ilahtuminen. Elämys

ei ole pelkästään kaunis tila tai miellyttävä asiakaskokemus vaan elämys muodostuu, kun palvelu viedään elämykselliseen ympäristöön, tapahtumaan tai aisteihin kokonaisvaltaisesti vaikuttavaan ympäristöön. Tällaista kokemusta ei voi saada arkisista ja tavanomaisista asioista. Elämys on täysin henkilökohtainen ja kulttuurisidonnainen, sillä yhdelle tavallinen asia voi olla toiselle elämys. Elämyksiä ei näin ollen voida takuuvarmasti tuottaa jokaiselle, mutta ihmiset ovat valmiita maksamaan enemmän erilaisesta ja hyvin tuotteistetusta työpajasta. (Löytänä & Korteso 2011, 45; Tarssanen & Kylänen 2009.)

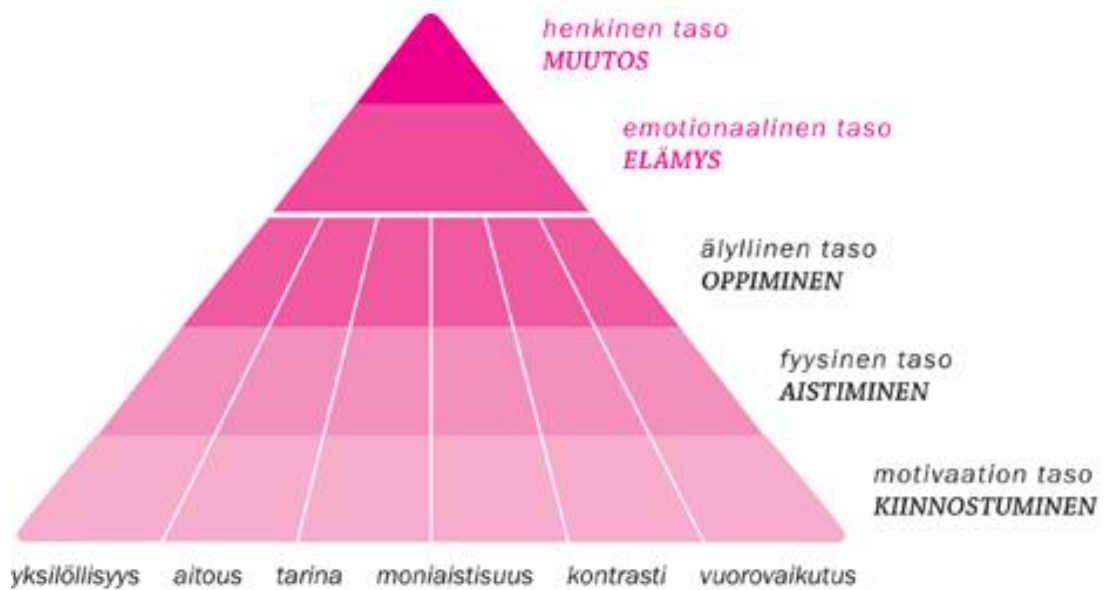
Pine & Gilmore (1999) ovat lanseeranneet termin Elämystalous, jolla tarkoitetaan tavallisen palvelun tai tuotteen muuttamista elämykseksi. Elämystaloudessa organisaatio voi kehittää palveluaan uudelle tasolle, ja tehdä siitä kuluttajalle suurempi kokemus – elämys.

Seuraavissa luvuissa 2.3.1. ja 2.3.2. käydään läpi kaksi työkalua, joiden avulla elämyksen syntymistä voidaan analysoida ja kehittää paremmaksi. Elämyskolmio toimii pohjana elämyksen suunnittelulle ja elämyksen 4E-mallilla voidaan luoda uudenlaisia kokemuksia sekä ymmärtää miten elämyskokemusta voidaan nostaa uudelle tasolle.

### **2.3.1 Elämyskolmio**

Elämys on merkittävä, positiivinen ja ikimuistoinen kokemus, joka voi tuottaa koulujalleen henkilökohtaisen muutoksen. Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskus on luonut mallin, jonka avulla on mahdollista ymmärtää elämyksellisyyttä ja sen elementtejä. Elämyskolmio on selkeä työkalu tuotteen tai palvelun analysointiin tai sen kehittämiseen.





Kuvio 2. Elämyskolmio (Tarssanen & Kylänen 2009, 11)

Kuvion alareunassa on kuvattuna elämyksen elementit ja pystysuunnassa on asiakkaan kokemuksen tasot. Kokemuksen tasot auttavat havaitsemaan millä tasolla organisaation kokemuksen taso on tällä hetkellä, ja mitkä kokemuksen elementit täyttyvät oman organisaation toiminnassa. Mallin avulla voidaan tutkia palvelua ja sen synnyttämää kokemusta sekä kehittää palveluita uudelle elämyksen tasolle. (Tarssanen & Kylänen 2009, 11.)

Kokemisen tasot voidaan jakaa viiteen tasoon. Ensimmäinen motivaation taso herättää asiakkaan kiinnostuksen ja odotukset palvelua kohtaan. Fyysisellä tasolla asiakas kokee palvelun aisteillaan. Älyllisellä tasolla asiakas havainnoi ympäristöä ja aistiärsyksiä ja muodostaa kuvan siitä on hän tyytyväinen palveluun vai ei. Älyllisellä tasolla tarjotaan asiakkaalle oppimiskokemuksia, joko tiedostetusti tai tiedostamatta. Varsinainen elämys koetaan emotionaalisella tasolla. Tunteet ja aikaisempien tasojen muodostama kokonaisuus määrittää onko asiakas-kokemus positiivinen ja merkityksellinen. Viimeisellä, henkisellä, tasolla saataan kokea vahvoja positiivisia ja voimakkaita tunteita, jotka saattavat johtaa pysyviin muutoksiin asiakkaan fyysisessä olotilassa, mielentilassa tai elämäntavassa. Tällöin asiakas kokee muuttuneensa ihmisenä tai omaksuneensa uusia asioita elämäänsä, kuten uuden harrastuksen tai ajattelutavan. (Tarssanen & Kylänen 2009, 15-16.)

Elämyksen elementit ovat puolestaan yksilöllisyys, aitous, tarina, moniaistisuus, kontrasti ja vuorovaikutus. Nämä elementit tulee näkyä organisaation toiminnassa ja arvoissa, jotta se välittyy asiakkaalle.

Yksilöllisyydellä tarkoitetaan ainutlaatuista kokemusta, jota ei voi saada muualta. Työpajan suunnittelun tulee olla asiakaslähtöistä, joustavaa ja räätälöitävissä jokaisen organisaation tiettyihin tarpeisiin. (Tarssanen & Kylänen 2009, 12-15.)

Palvelun aitous näkyy sen uskottavuutena. Uskottavuuden asiakas määrittelee itse, mutta aitouden voi selittää kulttuuris-eettisellä kestävyydellä. Tuotteen tai palvelun tulee perustua tekijöidensä kulttuuriin ja oltava luontevaa, sillä jokainen huomaa kopion tai representaation alkuperäisestä. Työpajassa tämä tarkoittaa uusien ideoiden ja menetelmien esittäminen uudella tavalla, jonka asiakas kokee uutena eikä kopioituna toistona. Vaikka menetelmät saattavat olla vanhoja ja käytettyjä, tulee ne esittää uudella tavalla ja uudessa ympäristössä, jotta asiakas luottaa ohjaajien ammattitaitoon ja työpajan tehokkuuteen. Mikäli menetelmät tai aitouden puute näkyy asiakkaille, uskottavuus ja luottamus katoavat. (Tarssanen & Kylänen 2009, 12-15.)

Tarina on palvelun käsikirjoittamista. Tarinan tulee olla aito ja mukaansatempaava. Tarina kulkee koko palvelun läpi yhtenäisenä ja näin sitouttaa asiakkaat tunnetasolla tapahtumiin. Palvelun tarinallistamisen avulla voidaan luoda asiakkaalle haluttu asiakaskokemus. (Tarssanen & Kylänen 2009, 12-15.) Tarinallistamista avataan lisää luvussa 4.2

Elämys tulee olla kaikilla aisteilla havaittavissa ja niillä tuetaan luotua tarinaa ja teemaa. Luomalla vahvoja kontrasteja arjen ja uuden kokemuksen välille voidaan kokemuksesta tehdä vahvempi. Kontrastilla luodaan uudenlainen näkökulma tapahtumiin vieraassa ympäristössä. Tällöin asiakas voi nähdä myös itsensä ja omat ajatukset uudessa valossa. (Tarssanen & Kylänen 2009, 12-15.) Työpajassa voidaan elämys luo tekemällä tilasta ja ympäristöstä mahdollisimman erilainen tavalliseen työpajaan verrattuna.

Tärkein asia, joka sitoo kokemuksen yhdeksi, on onnistunut kommunikaatio. Hyvä vuorovaikutus lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja nostaa samalla yksilöl-

listä kokemusta uudelle tasolle. (Tarssanen & Kylänen 2009, 12-15.) Tähän voidaan vaikuttaa hyvällä ohjauksella eli fasilitaattorin toiminta on toimivan kommunikation tuki ja perusta. Hyvin suunniteltu ja toteutettu työpaja ohjaa osallistujat ajattelemaan uudella ja innovatiivisella tavalla, jopa oman mukavuusalueen ulkopuolelta.

Kokonaisvaltainen elämys kuljettaa asiakkaat läpi koko työpajan luontevasti ja asiantuntevasti. Osallistujat aistivat aitouden ja rentouden, joka välittyy työpajasta. Hyvin käsikirjoitettu ja ohjattu työpaja mahdollistaa kokemuksen syntymisen ja uudenlainen ympäristö aktivoi jokaisen aistin täysin uudella tavalla. Elämykset syntyvät helpoiten tällaisessa ympäristössä.

### **2.3.2 Elämyksen 4E-malli**

Elämyksiä on erilaisia ja niissä voi yhdistyä useita erilaisia kokemuksen suuntauksia. Kokemus ei ole pelkästään yksisuuntainen aistikokemus tai tunnekokemus, vaan kokemuksen sisältö ja muoto vaihtelevat erilaisista tilanteista riippuen. Pine & Gilmoren (1999) kehittämä nelikenttä-malli hahmottelee kokemisen erilaiset tasot, jotka ovat viihdyttävä (entertainment), opettavainen (educational), esteettinen (esthetic) sekä todellisuuspakoinen (escapist). Todellisuuspakoisella tarkoitetaan mahdollisuutta paeta konkreettisesta todellisuudesta ja saada kokemuksia sen ulkopuolelta, esimerkiksi virtuaalisesti. Kuviossa 3, s. 20 on esitetty 4E-malli, joka toimii pohjana elämyksen muodostumiselle.



Kuvio 3. Elämyksen 4E-malli (mukaillen Pine & Gilmore 1999, 30)

Kuvion vaaka-akseli kuvaa asiakkaan osallistumisen tasoa. Passiivinen osallistuja ei osallistu kokemuksen syntymiseen, kun taas aktiivinen osallistuja vaikuttaa itse kokemuksen muodostumiseen. Pystyakseli puolestaan kuvaa asiakkaan yhteyttä ympäristöönsä, toisin sanoen, onko kyseessä vain asian seuraaminen ja liittyminen osaksi tapahtumaa. Omaksuessaan (absorptio), asiakas on yhteydessä kokemukseen pelkästään aisteillaan, kun taas uppoutuessaan (immersio) asiakas itse syventyy kokonaisvaltaiseen kokemukseen, jossa hän ”näyttelijänä” voi vaikuttaa itse tapahtumien kulkuun. (Pine & Gilmore 1999, 32-38.)

Nämä neljä akselien muodostamaa aluetta kuvaavat erilaisia kokemuksia. Esimerkiksi jos asiakas on passiivisesti mukana toiminnassa ja syventyy tilanteeseen, syntyy viihdyttävä kokemus. Teatteriesitykset, elokuvat tai konsertit ovat viihdyttäviä tapahtumia, joissa osallistuja ei itse vaikuta tapahtumaan vaan pelkästään nauttii tilanteesta. Viihdyttävään kokemukseen on helppo lisätä ominaisuuksia muista osa-alueista, ja näin ollen parantaa asiakaskokemusta ja elämystä. (Pine & Gilmore 1999, 31.)

Opettavainen kokemus on samanlainen kuin viihdyttävä kokemus, mutta siinä vaaditaan aktiivista osallistumista. Nimensä mukaisesti kokemus opettaa uutta ja

lisää tietotaitoa joko fyysisellä tai älyllisellä harjoittelulla. Viihdyttävän ja opettavaisen osa-alueen voi myös yhdistää yhdeksi "edutainment" alueeksi. Esimerkki tällaisesta kokemuksesta on Heureka, jossa voi viihdyttävällä tavalla oppia uusia asioita. (Pine & Gilmore 1999, 32-33.)

Todellisuuspakoinen eli eskapistinen kokemus on puolestaan monimutkaisempi kokemus, jossa osallistuja aktiivisella osallistumisellaan uppoutuu tehtävään ja kokee itse toimivansa aktiivisena toimijana. Esimerkkinä ympäristöistä, joissa immersiota voi tapahtua, ovat teemapuistot ja tietokonepelit. Tietokonepeleissä ympäristö voi olla fantasiamaailma tai todellisuutta mukaileva reaaliaikainen maailma. Pelaaja voi toiminnallaan vaikuttaa joko maailmaan tai sen tapahtumien kulkuun. Tällainen tekeminen vaatii syvempää uppoutumista käsillä olevaan tapahtumaan ja osallistaa vahvasti ihmisen ympäristöön ja tapahtumiin. (Pine & Gilmore 1999, 33-35.)

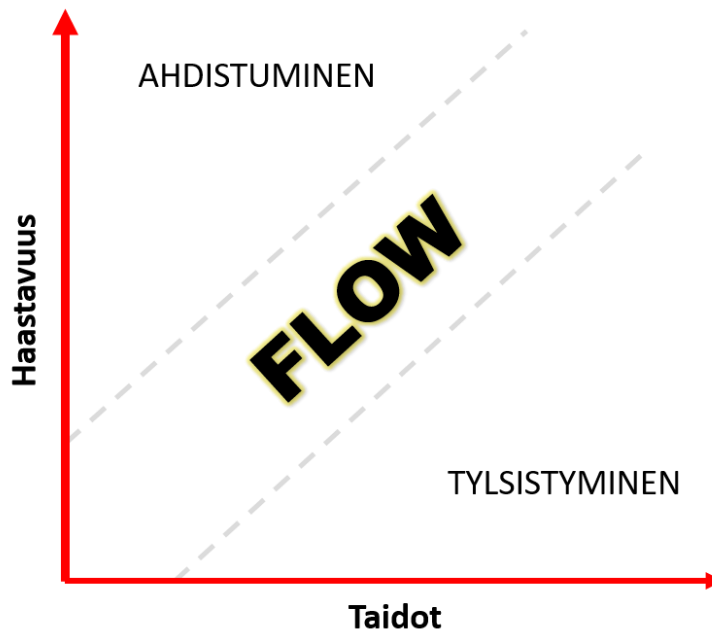
Viimeisenä alueena on esteettinen kokemus. Asiakas uppoutuu tapahtumaan tai ympäristöön ja nauttii tilanteesta kaikilla aisteillaan. Osallistuja ei tällaisessa tilanteessa voi vaikuttaa tapahtumiin. Vahva esteettinen kokemus voi olla vierailu Grand Canyonilla, taidemuseo tai muu esteettisesti miellyttävä paikka. Esteettinen kokemus voi syntyä täysin luonnollisissa paikoissa ja se voi olla luotu ympäristö. (Pine & Gilmore 1999, 35-38.)

Kuvion keskipisteessä on "sweet spot", jossa kaikki osa-alueet yhdistyvät ja kokemuksessa yhdistellään kaikkien alueiden vahvuuksia. Kokemus on viihdyttävä, opettavainen, esteettinen ja antaa asiakkaalle mahdollisuuden paeta arjesta. Tällainen kokemus muistetaan vielä pitkään ja siihen halutaan palata uudestaan ja uudestaan. (Pine & Gilmore 1999, 39.)

## **2.4 Flow-kokemus**

Flow tai optimaalinen kokemus on psykologi Mihály Csíkszentmihályin (2005) mukaan tila, jossa ihmisen tietoisuuteen saapuva informaatio on tasapainossa minän tavoitteiden kanssa. Flow-kokemus syntyy, kun ihmisen taidot vastaavat käsillä olevaa haastetta ja hän on kiinnostuneesti paneutunut aktiviteettiin. Mikäli tehtävä on liian vaikea omiin taitoihin nähden, ihminen voi kokea ahdistumista. Jos taas tehtävä on liian yksinkertainen tai helppo, ihminen tylsistyy tehtävään.

Flow-kokemus syntyy näiden edellä mainittujen tilanteiden välissä. Alla oleva kuva mallintaa flow'n syntymisen.



Kuvio 4. Flow-tilan saavuttaminen (mukaillen Csíkszentmihályi 2005)

Flow-kokemuksessa ajantaju katoaa ja kaikki energia fokusoituu käsillä olevaan tehtävään. Flow'ssa ihminen tuntee itsensä keskittyneeksi ja luovaksi. Flow-kokemus voi syntyä töiden, taiteen, musiikin tai oppimisen parissa. Flow avartaa ajattelua ja saa aikaan myönteisen ajatuskulun, joka auttaa innovoimaan uusia ideoita ja onnistumisia. (Rantanen 2016, 126-127.) Flow-tilaan kokemiseen vaikuttavat henkilön persoonallisuus, ympäristö, itsevarmuus ja henkinen valmistautuminen tehtävään. Flow-kokemus vaatii häiriöttömän ympäristön esimerkiksi puhelimen soiminen tai työtoverin saapuminen huoneeseen voi katkaista flow'n.

Csíkszentmihályi (2005) mukaan seuraavat osatekijät muodostavat flow-kokemukseen:

1. Uppoutuminen tilanteeseen ja ajantajun menettäminen
2. Tehtävällä selkeät päämäärät
3. Oman minän tarkkailu vähenee
4. Haasteen ja taitojen tasapaino
5. Tietoisuuden ja toiminnan sulautuminen

6. Tehtävän ja ympäristön hallinta
7. Välitön ja selkeä palaute
8. Tehtävä on itsestään palkitsevaa ja merkityksellistä

Flow-tilan esteenä voi olla negatiiviset tunteet, kuten pelko, suru, ahdistus, levottomuus, hermostuneisuus, liiallinen stressi ja jännittyneisyys. Kaikki epäjärjestys elämässä saa tarkkaavaisuuden suuntautumaan väärin asioihin aiheuttaen psyykkisen entropian eli sisäisen epäjärjestystilan. Tällöin psyykkinen energia muuttuu hajanaiseksi ja tehottomaksi, ja tarkkaavaisuus ei kykene kohdistumaan oikeisiin asioihin ja tavoitteisiin. (Csíkszentmihályi 2005, 64.)

Työpajaympäristössä flow-tila voi syntyä, vaikka omat lähtökohdat eivät olisi optimaalisia. Huono päivä, turhautuminen työpajasta tai oma negatiivinen asenne voi muuttua positiiviseksi tekemällä työpajasta elämys tavallisen tylsän työpajan sijaan. Mikäli henkilökohtainen flow-kokemus ei synny, voi yhdessä tekeminen synnyttää ryhmä flow-kokemuksen.

### **Ryhmä flow-kokemus**

Ryhmä flow tai sosiaalinen flow (social flow) eroaa merkittävästi yksittäisestä flow'sta, mutta se on luonnoltaan samankaltainen ja sisältää samanlaisia ominaisuuksia. Ryhmä flow on saavutettavissa ryhmässä, esimerkiksi tiimissä tai musiikkiyhtyeissä, silloin kun ryhmä toimii yhteistyössä yhteistä tavoitetta kohden yhteisillä pelisäännöillä. Yhteinen flow-tila syntyy helpoiten, kun tiimin jäsenet ovat innostuneita ja motivoituneita yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Walker 2010; Järvilehto 2011.)

Csíkszentmihályi (2005) ehdottaa seuraavia tapoja saavuttaa ryhmä flow-tila:

1. Luovat tilaratkaisut (esimerkiksi pelkkiä tuoleja, jolloin liikutaan paljon)
2. Leikillinen ympäristö: paljon kuviota, hulluttelua ja tekemistä. Lisäksi paikan tulee tuntua turvalliselta, jotta keskustelua syntyy
3. Samansuuntaista, organisoitua työskentelyä
4. Kohdenna ryhmäfokus
5. Kehitä prototyyppejä jo olemassa olevista ratkaisuista
6. Visualisoi

## 7. Käytetään osallistujien erilaisuutta hyväksi

Tilalla on suuri merkitys flow-tilan syntymiseen. BusinessHeroes-työpajassa pyritään juuri tähän leikilliseen ja luovaan tilaan, missä voi päästää irti arjesta ja hypätä leikkiin mukaan. Vaikka ympäristö on leikillinen, työskentelyn tulee olla ohjattua ja hyvin suunniteltua. Samansuuntainen fokus yhteistä tavoitetta kohti yhdistää osallistajat yhdeksi ryhmäksi, vaikka ihmiset olisivat toisilleen ennestään tuntemattomia.

Ryhmä-flow ja energinen tiimi saattaa muodostua synergiaksi. Ryhmä nauttii työstään ja sen saavuttamista tuloksista. Synerginen ryhmä nostaa piilevän tietotaidon ja osaamisen voimavaraksi, joka tekee työstä ja ryhmästä dynaamisen. Synerginen ryhmä on innostunut uusista haasteista, ja ovat sitoutuneet työhönsä. He ovat motivoituneita ja kokeilunhaluisia, eivätkä välttämättä erota työtä ja huvia. (Åberg 2012.)

Tiimin synergian tasoa nostaa uusi haaste, vaihtuva tiimi, uudet karismaattiset ja innostavat jäsenet ja valmentava esimies, joka antaa ryhmälle tilaa ideoida. Johtaja luo tiimille ilmapiirin, jossa on iloa ja jokaisella jäsenellä mahdollisuus henkiseen kasvuun. Synergia voi myös kadota, jos haasteet muuttuvat arkisiksi, kantava jäsen lähtee tiimistä tai esimiestyö muuttuu innostavasta latistavaksi. (Åberg 2012.)

## 3 Tunnelman syntyminen ja tunnelmamuotoilu

Luvussa 3.1 kerrotaan tunnelman muodostumisen perustekijät, mistä tunnelma syntyy ja miten siihen voidaan vaikuttaa. Seuraavassa luvussa 3.2 kerrotaan tarkemmin tunnelmatekijöistä eli viidestä aistista, joiden perusteella tunnelma synnytetään.

Tunnelma vaatii syntyäkseen puitteet, prosessit ja vuorovaikutusta. Näihin tunnelman elementteihin syvennyttään luvussa 3.3. Viimeisessä luvussa kerrotaan mahdollisimman laajasti ja kattavasti mistä tunnelmamuotoilu on peräisin, mitä



tunnelmamuotoilulla tarkoitetaan ja miten sosiaaliset tunteet vaikuttavat tunnelman muodostumiseen. Luvussa avataan myös SCARF-malli, jonka avulla osataan ottaa huomioon sosiaaliset tunteet.

### **3.1 Tunnelman muodostuminen**

Tunnelmaa syntyy kaikissa kohtaamisissa; lenkillä metsässä, kahvilla ystävän kanssa, työkavereiden kanssa tai elokuvissa. Tunnelma syntyy ajattelusta, aisteista ja tunteista, joita tukee prosessit, puitteet ja vuorovaikutus. Ajattelumme ohjaa ihmistä tietoisesti tai tiedostamattomasti. Näihin ajatuksiin sisältyy odotukset, tarpeet, mielikuvat, arvot, merkitys ja elämys. Tunnelmaa aistitaan kaikilla viidellä aistilla; näkemällä, kuulemalla, haistamalla, maistamalla ja tuntemalla. Tunteet syntyvät jo ennen varsinaista kokemusta, ja niihin vaikuttavat useat tekijät, kuten esimerkiksi kehon ja mielen toiminta, kasvatus, ympäristön ärsykkeet, muut ihmiset ja luonto. Tärkeintä on ymmärtää, että tunnelma syntyy vuorovaikutuksessa koko elämän kanssa. (Rantanen 2016, 123.)

Yksi tunnelman perustekijöistä ajattelun, aistien ja tunteiden lisäksi on motivaatio. Motivaation voi jakaa kolmeen tekijään: asian tärkeyteen itselleen, onnistumisen edellytyksiin ja tekemisen iloon. Nämä tekijät vaikuttavat vahvasti millaista tunnelmaa syntyy. Innovointityöpajassa käsitellään monesti organisaatiolle tärkeitä aiheita kuten työhyvinvointi, mutta siitä on yleisesti vaikea puhua työpaikalla ja aihe koetaan hankalana tai vaikeana käsitellä. Asiakas kokee työhyvinvoinnin itselleen tärkeänä aiheena. Työpajan edetessä asiakas huomaa edistystä käsiteltävässä aiheessa ja kokee onnistumisia. Pienetkin onnistumiset nostavat tehokkuutta ja tekemisen tuottavuutta. Asian käsittelystä on työpajassa tehty hauskaa ja rentoa, mikä luo tunnelmaa ja nostaa vuorovaikutuksen tasoa. (Rantanen 2016, 124.)

Tunnelmalla on aina lähtökohta, odotuksia ja jokin suunta. Tunnelman lähtötasoon vaikuttaa omat henkilökohtaiset sisäiset tekijät ja ulkoiset aistiärsykkeet. Sisäisiä tekijöitä omat aikaisemmat kokemukset, tunteet, muistot ja vireystaso. Ulkoiset tekijät ovat puitteet, tapa toimia ja vuorovaikutus. Lähtötaso voi olla siis joko positiivinen tai negatiivinen. Odotukset muuttavat tunnelman suuntaa. Esimerkiksi, jos odotukset ovat olleet korkealla ja niitä seuraa pettymyksiä, tunnelma

laskee. Tällainen tilanne voi tapahtua illallisella, jossa ruoka ei vastannutkaan odotettua tasoa. Mikäli odotukset ovat matalalla, voi positiivisilla kokemuksilla nostaa tunnelmaa ja luoda jopa flow-tilan. Esimerkkinä tästä voisi olla ajatus tylsästä työpajasta, jonka kokee jo valmiiksi hyödyttömäksi itselleen. Työpajan alkaessa tunnelma ja ympäristö on kuitenkin luotu viimeisen päälle hienoksi ja aihe tuntuukin mielenkiintoiselta, tunnelma muuttuu positiiviseksi. (Rantanen 2016, 117.)

Tunnelmaa voidaan tietoisesti ohjata positiiviseen suuntaan, mutta tunnelma tarttuu helposti muista ympärillä olevista ihmisistä. Jos tiimissä yhdelläkin ihmisellä on huono päivä ja hän aiheuttaa vuorovaikutuksellaan negatiivista tunnelmaa, joka saattaa se vaikuttaa koko tiimin tehokkuuteen ja luovuuteen. Tunnelman tarttumiseen voi vaikuttaa olla käyttäytymisellään. Iloinen ja positiivinen tunnelma välittyy yhtä herkästi kuin vihainen ja turhautunut tunnelma. Työpajassa etenkin ohjaajien tulee hallita omia tunteita ja välittää osallistujille positiivista energiaa, joka motivoi työskentelemään tehokkaammin. Tunnelma suunnan lisäksi myös resonoi ryhmässä. Tunteet ja tunnelma vaikuttavat meihin kollektiivisesti, sillä ihminen on herkkä muiden reaktioille. Tunnelma tarttuu, sillä kehonkieli, etenkin kasvojen ilmeet, ovat tärkeä osa vuorovaikutusta. Ihmiset tuntevat toistensa tunteita ja aikomuksia. Siksi on tärkeää, että työyhteisössä, tiimissä tai ryhmässä vallitsee positiivinen asenne ja ilmapiiri. (Rantanen 2016, 116.)

Innovoidessa tunnelmalla on iso merkitys. Luovuus syttyy useimmiten paikoissa, kuten esimerkiksi lenkillä, metsässä, kahvilla tai saunassa. Paikassa, jossa kokee itsensä turvalliseksi eikä nolatuksi (Rantanen 2016, 45-46). Tällainen ympäristö ei ole kuitenkaan itseisarvo hyvälle työpajalle tai innovoinnille, vaan oma motivoitunut asenne vaikuttaa tulokseen ja sen syntymiseen. Tunnelma ja hyvä ympäristö toimivat ponnahduslautana kollektiiviselle luovuudelle ja ryhmä-flow'lle.

### **3.2 Tunnelmatekijät**

Tunnelmamuotoilussa tärkeää on huomioida asiakas kokonaisuutena. Kuten edellisessä luvussa kerrottiin, tunnelma syntyy aistikokemuksista, ajattelusta ja

tunteista. Hyvällä tunnelmalla ohjataan ajattelua ja toimintaa tehokkaasti haluaamaan suuntaan ja saadaan aikaan haluttuja tunteita ja toimintatapoja (Rantanen 2016). Tunnelmatekijät vaikuttavat kaikkiin aisteihin: näkö-, kuulo-, tunto-, maku- ja hajuaistiin. Aistien välityksellä voidaan mielihyvää, jännitystä, tyydytystä tai kauneutta (Ihamäki 2016, 56). Tunnelmatekijöitä on aistien lisäksi myös tunteet, sosiaaliset tunteet.

## **Aistit**

Näköaistilla aistittavia tunnelmatekijöitä (Rantanen 2016, 124):

- valaistus
- muodot
- värit
- pinnat
- tilat
- estetiikka
- teemat

Näköaistilla saadaan tehtyä nopeasti kokonaisvaltainen käsitys ympäristöstä ja sen tunnelmasta. Kuten jo aikaisemmin totesin, ihmiset tulkitsevat toistensa aikomuksia ja tekoja kehonkielestä ja äänestä. Ilmeet ja katsekontakti ovat vahvoja ilmauksia ja välittävät erilaisia tunnetiloja, jotka vaikuttavat tunnelman muodostumiseen. Lisäksi fyysinen ympäristö; sisustus, tila, värit ja esteettisyys luovat ison osan tunnelmasta. Esimerkiksi kauniit maisemat lenkillä tekevät lenkistä kokemuksen tai kauniin auringonlaskun katseleminen tärkeän ihmisen kanssa saattaa tuoda vahvoja kokemuksia pintaan.

Kuuloaistilla aistittavia tunnelmatekijöitä (Rantanen 2016, 124):

- äänimaisemat
- musiikki
- äänensävyt
- rytmitys
- hiljaisuus
- metelin minimoiminen

Äänet ja musiikki saavat eniten emotiota aikaiseksi. Se voi saada kuulijan motivoitumaan, hurmioitumaan, onnelliseksi, surulliseksi tai vihaiseksi. Musiikilla pystytään vaikuttamaan tunnetiloihin ja sitä kautta vaikuttamaan käytökseen. Äänien ja pitää olla suunniteltuja, sillä vääränlaisista äänistä voi olla enemmän haittaa, kun hyötyä. (Paavola 2010, 26.) Esimerkkinä haitallisista äänistä voi olla ulkopuolinen meteli, liian kovalla oleva musiikki tai vääränlainen hiljaisuus, joka aiheuttaa ahdistusta ja epämiellyttävää oloa kuulijalle.

Tuntoaistilla havaitaan puolestaan kosketusta, lämpötilan vaihtelua, erilaisia muotoja ja koostumuksia. Tuntoaistiin voidaan vaikuttaa pakkauksilla ja erilaisilla pinnoilla. Tuntoaistia voidaan hyödyntää markkinoinnissa laadun varmistamisessa. Asiakkaat kokeilevat kaupassa appelsiineja, jotta tiedetään, onko appelsiini hyvä. Tuotteiden markkinoinnissa tuntoaistia voidaan käyttää kokemuksen synnyttämiseen. Autokauppa voi lähettää mainoksensa korkeakiiltoisella paperilla, joka muistuttaa auton lakattua pintaa. Tuntoaistin ja näköaistin yhdistymisellä luodaan kokemus kiiltävästä auton pinnasta, ilman fyysistä autoa. (Paavola 2010, 39-41.)

Hajuaisti on ihmisen aisteista ainoa, joka vaikuttaa meihin enemmän kuin tiedämme. Tuoksut voivat aktivoida muistoja, tuntemuksia, luoda uusia mielikuvia, lieventää stressiä ja vaikuttaa suoraan mielialoihin. Tuoksuilla on kolme ominaisuutta: tunnepitoisuus, kiihottavuus ja voimakkuus. Tunnepitoisuus vaikuttaa tuoksun miellyttävyyteen eli koetaanko tuoksu hyvänä vai pahana. Tuoksun kiihottavuus viittaa tuoksun kykyyn laukaista tunteita ilmentyen fyysisenä reaktiona, kuten pelkona, sosiaalisuutena tai muuttaa käyttäytymistä. (Ihamäki 2016.)

Viimeisenä on ihmisen heikoin aisti, makuaisti. Makuaistia on vaikeaa liittää asiakaskokemukseen, jollei toimi ravintola-alalla. Makuaisti tarvitsee hajuaistia luomaan oikean maun esille. Markkinoinnissa makuaistia voidaan käyttää hyväksi maistattaessa tai tarjoilemalla vieraille juomista ja syömistä. (Paavola 2016, 44-47.) Tunnelman luomisessa makuaistia voi hyödyntää tarjoamalla uusia makuelämyksiä. Työpajassa lounaaseen voidaan panostaa, ja tuoda osallistujille uusia makuelämyksiä sitä kautta.

Kaikkia aisteja voidaan käyttää hyödyksi yhdessä, moniaistisesti. Moniaistisuudella tarkoitetaan vähintään kahden aistin yhtäaikaista käyttämistä. Ihmiset käyttävät eri aisteja, ja jokaisella on suosikkiaisti, jolla arvioidaan eniten ympäristöä. Suurin osa organisaatiosta käyttää vain kahta aistia, näköä ja kuuloa vaikka ha-  
juaisti on ihmisen toiseksi vahvin ja tunnepitoisin aisti. Moniaistisuus on uusi asia, ja siksi on tärkeää hyödyntää mahdollisimman monia aisteja sopivassa suhteessa hyvän tunnelman ja asiakaskokemuksen luomiseksi. Moniaistisuudella voi erottua kilpailijoista, luoda elämyksiä, lisätä myyntiä ja edistää hyvinvointia. (Paa-  
vola 2016, 50-56.)

## **Tunteet**

Työelämässä vuorovaikutus on suuressa roolissa, ja sillä on iso vaikutus tunnelmaan. Onnistuneet sosiaaliset suhteet lisäävät hyvinvointia, tehokkuutta ja luovuutta yhteisössä. Nämä sosiaaliset suhteet pohjautuvat sosiaalisista tunteista, jotka ovat iso osa tunnelman muodostumista. Tunnelma muodostuu ihmisen aikaisemmista kokemuksista ja sen hetkisistä tunteista. Näiden lisäksi tunnelmaan vaikuttaa paljon ulkoisia- ja sisäisiä tekijöitä, joihin ei voida vaikuttaa. Sosiaalisia tunteita voidaan käsitellä SCARF-mallin mukaan. SCARF-mallin kirjain lyhenne tulee englanninkielisistä sanoista Status, Certainty, Autonomy, Relatedness ja Fairness. Rantanen (2016) on vapaasti suomentanut ne arvostukseksi, varmuudeksi, vaikuttamiseksi, yhteenkuuluvuudeksi ja reiluudeksi.

Arvostusta kuvataan statuksella eli suhteella muihin ihmisiin. Status voi liittyä virkaan, ammattiin, tehtävään taitoon, saavutukseen tai asemaan, jotka luovat arvostusta. Omat tekijät vaikuttavat siihen mitä arvostamme ja koemme arvokkaana. Tärkeää on osata arvostaa toista jokaisessa kohtaamisessa, kuuntele-  
malla ja ymmärtämällä toisen näkökulmaa. (Rantanen 2016, 107-108.)

Varmuudella taataan oma turvallisuuden ja luottamuksen tunne. Varmuutta voi lisätä ajattelemalla positiivisesti ja visioimalla onnistumisia. Toisille turvallisuuden tunnetta voi lisätä osoittamalla myötätuntoa. (Rantanen 2016, 108-109.)

Vaikuttaminen on tärkeä osa kokemusta. Jokainen haluaa olla vaikuttamassa itseään koskevista asioista. Antamalla vaihtoehtoja mistä valita, voi luoda tarvittaessa jopa illuusion vaikuttamisesta. Näin jokaisesta kohtaamisesta voi tehdä personoidun ja innostaa toista mukaan tekemiseen. (Rantanen 2016, 109-110.)

Yhteenkuuluvuuden tunne syntyy muiden ihmisten seurassa, vaikka torilla, kaupassa tai töissä. Muita ihmisiä ei välttämättä tarvitse tuntea tai olla heidän kanssaan tekemisissä vaan nauttia mukana olosta ja tunnelmasta porukalla. Jos yhteenkuuluvuuden tunne esimerkiksi työpaikalla puuttuu, motivaatiotaso ja sitoutuminen laskevat. (Rantanen 2016, 110.)

Pienet hyvät teot tuntuvat usein paremmalta kuin rahallinen palkkio, sillä tuntemme siitä reiluutta. Työyhteisössä reiluutta voidaan edistää työntekijöiden tasapuolisella kohtelulla ja joustavuudella. (Rantanen 2016, 111-114.)

Sosiaalisen tunteiden huomioiminen ei pelkästään ole tärkeää työyhteisössä vaan jokapäiväisessä toiminnassa ja jokaisessa kohtaamisessa. Rantanen (2016) on listannut muutamia helppoja asioita, joilla voidaan lisätä arvostusta ja tunnelmaa yhteisössä:

- ole aidosti läsnä
- huomioi muut
- osoita kiinnostusta ja innostusta
- lähde mukaan leikkiin
- kuuntele muita
- auta ja kannusta toisia onnistumaan
- rohkaise epävarmoja
- ota kaikki mukaan
- ole myötätuntoinen
- tee pieniä hyviä tekoja toisille.

Mikäli näitä sosiaalisia tunteita laiminlyödään yhteisössä, syntyy sosiaalista kipua. Sosiaalista kipua on esimerkiksi ryhmän ulkopuolelle jääminen, joka aiheuttaa fyysistä kipua ja vähentää luovuutta, tehokkuutta ja tuottavuutta. (Rantanen 2016, 103-106.) Sosiaaliset tunteet ovat iso osa henkilökohtaista tunnelman

muodostumista, ja pienikin yksityiskohta voi pilata koko kokemuksen. Jokainen osa tunnelmaa; prosessit, vuorovaikutus, ympäristö, ajatukset, sosiaaliset tunteet ja aistit vaikuttavat kokijaan eri tavalla ja eri suhteessa. Siksi jokainen kokee tunnelman eri tavalla.

### 3.3 Tunnelman elementit

Jotta tunnelmaa voidaan muotoilla, tarvitsee tunnelman syntyminen hyvät ja innostavat puitteet, toimivat prosessin ja selkeän kommunikaation. Nämä ominaisuudet tukevat tunnelmatekijöitä, ja toimivat perustana tunnelman syntymiselle.

Ensimmäiseksi tunnelma syntyy fyysisestä **ympäristöstä eli puitteista**. Tila ja puitteet huomataan yleensä ensin, ja niistä välittyvä tunnelma on välitön. Tiloja voidaan muokata aistiystävällisiksi pienillä yksityiskohdilla. Tunnelmaa voi muokata aistiystävälliseksi muodoilla, valaistuksella, väriyhdistelmillä, äänimaailmalla ja akustiikalla. Tällaisella moniaistisella ympäristöllä voidaan vaikuttaa vireystilaan ja aistien yhteisvaikutuksesta syntyvään hyvinvointiin. Tilaratkaisut voidaan suunnitella stressiä vähentäviksi, oppimista edistäviksi tai vireystilaa nostaviksi pelkällä tilasuunnittelulla. (Rantanen 2016, 37-47.)

Tunnelma vaatii muodostuakseen **prosessin**. Prosessi saattaa kuulostaa mekaaniselta suorittamiselta ennalta määrätyn kaavan mukaisesti, mutta se ei ole aina totta. Prosessi tarkoittaa sananmukaisesti mallia, jolla on alku ja loppu. Prosessi on sarja toimenpiteitä, joiden avulla päästään haluttuun lopputulokseen tietyillä resursseilla. Prosessin avulla voi oppia uutta yli toimialojen, kehittää uutta ja onnistua lopputuloksen saavuttamisessa. Jos prosessi puuttuu, lopputulos saattaa olla epäonnistunut, tavoitteista ja rooleista on vaikea keskustella. (Rantanen 2016, 48-50.)

Lopuksi tunnelman luomiseksi vaaditaan kommunikaatiota eli **vuorovaikutusta**. Seuraava Maya Angelou'n lainaus kuvaa osuvasti vuorovaikutuksen ja etenkin sanattoman vuorovaikutuksen voimaa: *Ihmiset eivät muista, mitä olet sanonut. Ihmiset eivät muista, mitä olet tehnyt. Mutta ihmiset muistavat, minkä tunteen olet heissä saanut aikaan.* Vuorovaikutuksella on iso rooli motivaation syntymiseen.

Hyvä kommunikaatio lisää tunnelmaa, oppimista, luovuutta, hyvinvointia ja tuottavuutta, kun taas huono kommunikaatio latistaa koko tunnelman ja sen mukana tekemisen innon. (Rantanen 2016, 57-63.)

Tunnelmamuotoilussa ympäristö ja puitteet mahdollistavat kokemuksen mitä ympärillä tapahtuu, prosessit luovat tarinan, miten kokemus tapahtuu ja vuorovaikutus luo tunteen, miten koimme uuden kokemuksen. Tunnelmaan vaikuttavat aina jokaisen omat motivaatiotekijät; sisäiset- ja ulkoiset tekijät. Oman motivaation lisäksi tunnelma muotoillaan kaikille aisteille.

### **3.4 Tunnelmamuotoilu**

Tunnelmamuotoilu on palvelumuotoilun kolmas, tunnelmaan ja kokemukseen, vaikuttava näkökulma. Palvelumuotoilulla kehitetään palvelua systemaattisesti erilaisten mallien kuten palvelupolun ja blueprinting avulla. Palvelumuotoilulla palvelutilanteesta luodaan ”näyttämö”, joka jaetaan kahteen osaan; asiakkaalle näkyvään ja näkymättömään puoleen. Näkyvä puoli on asiakaskokemus ja näkymättömän on palveluprosessit sen takana, kuten laskutus, hallinto, markkinointi ja johto. Muotoilemalla asiakaskokemusta ja sen takana toimivia prosesseja paremmiksi voidaan asiakkaiden kanssa käytävää vuorovaikutusta parantaa ja tehdä kokemus houkuttelevammaksi. (Tuulaniemi 2010.) Tunnelmamuotoilu on vielä palvelumuotoilua tuntemattomampi termi, mutta asiakaskokemuksen parantaminen ei ole uutta. Tunnelmalla on iso vaikutus ihmisiin, vaikka sitä ei välttämättä tiedosteta. Hyvä tunnelma on tulevaisuudessa kilpailukeino ja nostaa yrityksen työhyvinvoinnin ja asiakaskokemuksen uudelle tasolle.

Rantanen (2016) tiivistää tunnelmamuotoilun seuraavasti: *Tunnelmamuotoilun ajatuksena on luoda kokemuksia, jotka syntyvät hetkessä. Hetkessä syntyvät kokemukset voivat olla iloinen yllätys niin kokemuksen tuottajalle kuin vastaanottajalle.*

Tunnelmamuotoilu antaa työkaluja ja ajattelumalleja, miten tunnelmaan ja kokemukseen voidaan vaikuttaa (Rantanen, 2016, 123-124). Tunnelmamuotoilu on sekä asiakkaiden että työntekijöiden huomioimista paremman tunnelman tai kokemuksen luomiseksi. Tunnelmamuotoilussa tärkeää on asiakkaiden erilaisuus-



den ymmärtäminen, oikeanlaisen tunnelman luominen ja kokemusten synnyttäminen. Tunnelmamuotoilu on ajattelufilosofia, joka tarjoaa työkaluja asiakkaan ymmärtämiseen, tilan ja organisaation suunnitteluun ja kokemusten tuottamiseen. Tunnelmamuotoilu koostuu neljästä vaiheesta (Rantanen 2016):

1. teorioiden ymmärtäminen (mistä kokemukset ja tunnelma syntyvät)
2. työkalujen hyödyntäminen suunnitteluun ja vuorovaikutuksen kehittämiseen
3. kokemusten työstäminen uusilla työkaluilla
4. kokemusten ja halutun tunnelman tuottaminen

Tunnelmaa voi muotoilla ja siihen voidaan vaikuttaa. Hyvä tunnelma lisää työhyvinvointia, tehokkuutta ja luovuutta, sekä on tärkeä osa innovointia ja uuden luomista. Tunnelmaa voidaan muotoilla kaikille aisteille erilaisten puitteiden, prosessien ja vuorovaikutusten avulla. Tunnelma koostuu ajattelusta, aisteista ja tunteista, joita voidaan muotoilla juuri tunnelmamuotoilun avulla. Tunnelmamuotoilussa tunnelmaa ja asiakaskokemusta johdetaan haluttuun suuntaan. Asiakkaalle halutaan luoda kokemus, joka on jokaiselle mahdollisimman positiivinen, jollei elämyksellinen tapahtuma. Jotta saadaan aikaa optimaalinen kokemus, tulee ensin ymmärtää, että jokainen asiakas on erilainen omien motiivinsa kanssa. Ensin tulee tiedostaa, että kukaan ihminen ei ole ”tyhjä kangas”, vaan ihmisellä on takana elettyä elämää, muistoja, aikaisempia kokemuksia, onnistumisia ja epäonnistumisia. Myös persoona ja temperamentti tekevät jokaisesta ihmisestä uniikin kokijan. Jotta tunnelmaa voidaan muotoilla, on ymmärrettävä kohderyhmän tunteita ja toimintatapoja. Toiset ihmiset ovat järjestelmällisiä ja toiset ovat spontaanimpia ajattelutavoiltaan. (Rantanen 2016.)

Tunnelmaa voidaan kuitenkin yhtenäistää ja luoda mahdollisimman yhtenäinen kokemus kaikille. Seuraavassa luvussa mainitaan muutamia keinoja tunnelman luontiin.

## **4 Tunnelmamuotoilun keinoja ja työkaluja**

BusinessHeroes-innovointityöpajakonseptissa on tarkoitus kehittää uusia toimintamalleja tai ajattelumalleja yrityksille yhdessä tekemällä ja käyttämällä erilaisia

menetelmiä. Pelillistäminen ja leikillisuus ovat BusinessHeroes-työpajassa keskeisiä menetelmiä, jotka kulkevat läpi koko työpajan ja toimivat työpajan perustana. Erillisillä rasteilla hyödynnetään musiikkia, askartelua ja muita epätavallisia menetelmiä, jotta työpajasta voi saada erilaisia kokemuksia ja jopa elämyksiä. Niiden kautta innostetaan asiakkaat haluamaan muutosta organisaatiossa tai jopa itsessään.

Tunnelmamuotoilun keinoja löytyy niin palvelumuotoilusta, kun muistakin lähteistä. Tunnelmaa voidaan luoda monella erilaisella tavalla, mutta tässä työssä painotetaan tutkijan mielestä työpajaan parhaiten sopivia keinoja ja työkaluja. Nämä työkalut ovat vain osa kaikista löydettyistä työkaluista. Tässä luvussa avataan syvemmin kolme keinoa ja työkalua, ja muut tutkijan löytämät keinot löytyvät luvun lopusta taulukosta. Tämän työn tarkoitus ei ole antaa menetelmiä työpajan rastien suunnitteluun tai sisällön muokkaamiseen, vaan yleisen tunnelman ja kokemuksen parantamiseksi. Tutkijat ja hankkeen assistentit työstävät erilaisia rasteja ja menetelmiä, mutta yleiseen tunnelmaan vaikuttavia tekijöitä ei ole otettu huomioon, ja tällä työllä halutaan juuri tuoda mahdollisuuksia tunnelman ja asiakaskokemuksen parantamiseksi. Työkaluja voidaan myös käyttää rastien ja sisällön suunnittelemiseen, mikäli toimeksiantaja niin haluaa.

#### **4.1 Improvisaatio**

Kaikissa sosiaalisissa tilanteissa ja vuoropuhelussa voi edistää hyvää tunnelmaa. Hyvä kommunikaatio edistää tunnelman lisäksi oppimista, tuottavuutta, luovuutta ja hyvinvointia. Improvisaatiota käytetään melkein jokaisessa kohtaamisessa, oli se sitten arjessa, työpaikalla, kahvilassa tai työpajassa. Improvisaatiolla eli improlla tarkoitetaan teatteria, joka perustuu hyväksymiseen ja toisen idean eteenpäin viemiseen. Tarkoitus on improvisoida toisen sanomista asioista omia vuoro-sanoja ja tarinaa. (Rantanen 2016, 58-59.)

Improvisaatiossa tärkeintä on viedä oma keskittyminen pois itsestä ja keskittyä muihin. Tällainen toiminta vaatii rohkeutta ja hyvää kuuntelutaitoa. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että toinen ehdottaa työpajassa ideaa, josta sinä itse olet erimieltä. Tällaisessa tilanteessa helposti hyökätään toisen ajatusta vastaan, kuuntelematta hänen näkökulmaansa tai huomiomatta ehdotuksen hyviä

puolia. Jos toinen ei kuuntele toista, se saattaa tuntua henkilökohtaiselta tyrmäykseltä, mikä luo turvatonta ilmapiiriä ja latistaa keskustelua. Ei-sana on voimakas tyrmäys, ja sitä tulisi käyttää harvemmin avoimissa keskusteluissa. Tyrmäys ei aina ole välttämättä sanallinen, vaan myös asenteet ja fyysiset ilmaukset kuten olankohautukset, silmien pyörittely tai muut ilmeet saattavat aiheuttaa puhujalle tunnereaktion. (Rantanen, 2016, 58-61.)

Improvisaatiossa on tärkeää unohtaa toisen puheen ajaksi omat päänsisäiset ideat ja ajatukset, ja kuunnella aidosti toista. Improvisaatiossa käytetään seuraavanlaista kolmivaiheista kaavaa: idea, hyväksyntä ja lisäys.



Kuvio 5. Impron kaava (Rantanen 2016, 60)

Kaava toimii yksinkertaisuudessaan monessa kohtaamisessa ja luo hyvää tunnelmaa koko tiimiin. Idean saajaa kuunnellaan, idea hyväksytään ja lisätään siihen oma lisäys, mikä tekee ideasta paremman. Tällaisessa vuorovaikutuksella vahvistetaan toisen itseluottamusta. Toisen itseluottamuksen kasvattamisella voidaan saada työpajasta kaikki mahdollinen luovuus irti. Korostamalla toisia ihmisiä, annamme itsestämme samalla hyvän ja mielenkiintoisen kuvan. Vastakohdaksi on oman itsensä korostaminen, joka aiheuttaa vastenmielisyyttä ja aiheuttaa erimielisyyksiä. Improvisaatio antaa myös tilaa mokata ja tehdä virheitä. (Rantanen 2016, 60-63.)

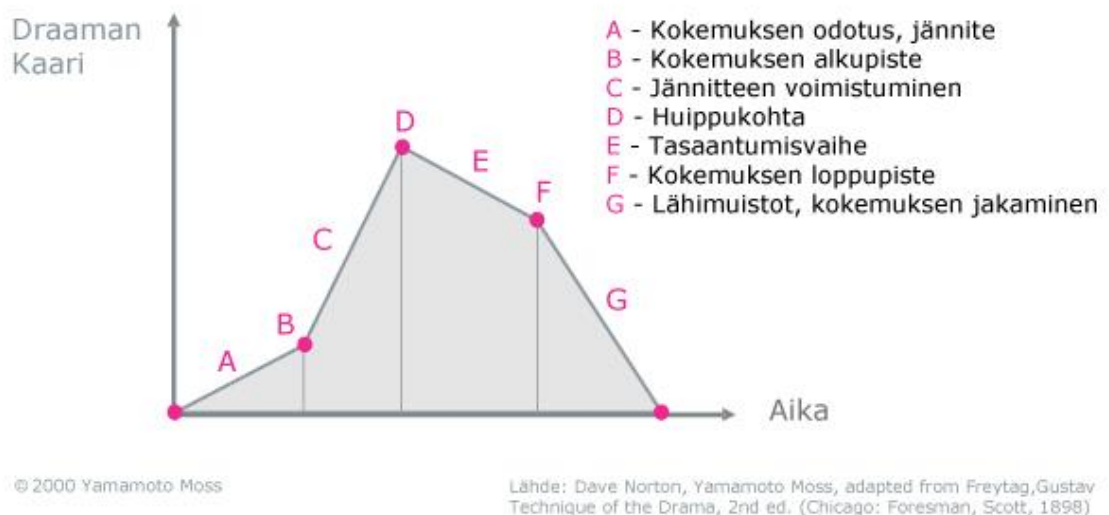
#### **4.2 Tarinallistaminen ja draaman kaari**

Tarinalla voidaan luoda asiakkaalle polku, jota pitkin kulkea palvelun edetessä. Tarinallistaminen sitoo palvelun osien yhteen tarinan avulla. Tarinallistaminen on tarinalähtöistä palvelumuotoilua, jonka kautta voidaan kertoa organisaatiolle itselleen tärkeitä arvoja ja sitouttaa asiakkaat toimintaan. Tarina syntyy oikeista arvoista, tapahtumista ja lähtökohdista ottaen kuitenkin huomioon tavoitellun kohderyhmän. (Kalliomäki 2014.) Oivaltaminen ja hiljaisen tiedon välittäminen ovat

helpompaa tarinoiden kautta (Aaltonen & Heikkilä 2003, 15, 16-17). Tarinalla vahvistetaan asiakkaan kokemuksen tunnetasoa ja tarina toimii kokemuksen pu-  
naisena lankana. Elokvakerronta ja draaman opit ovat sovellettavissa elämyk-  
sellisten palvelujen tuottamiseen. (Miettinen, Kalliomäki & Ruuska 2011, 110-  
112.)

Tunnelmamuotoilussa voidaan ottaa mallia elokuvan tunnelmanluomisesta. Elo-  
kuvassa on tarkka prosessi, jota noudattamalla saadaan aikaan hyvä elokuva.  
Elokuva ei kuitenkaan synny itsestään, vaan säveltäjä luo tunnelmaa musiikilla,  
maskeeraaja ulkoisilla elementeillä ja leikkaaja viimeistelee kohtaukset oikean  
tunteen luomiseksi. Elokuissa emootiolla on suurempi merkitys, kun itse koh-  
tausten sisällöllä.

Kokemus voidaan suunnitella draaman kaaren mukaiseksi tarinaksi. Käsikirjoitet-  
tua ja tarinallistettua palvelua on helpompi hallita ja myydä. Draaman kaari koos-  
tuu alusta, keskikohdasta ja lopusta (Wikidot 2011). Keskikohdassa tunnelmaa  
voi vaihdella haluttuun suuntaan omien tavoitteiden mukaisesti. Alla olevasta ku-  
vasta näkee tavallisen draaman kaaren kulun kokemuksen syntymisen näkökul-  
masta.



Kuvio 6. Draaman kaari ja sen vaiheet (Matkailualan tutkimus- ja koulutusinsti-  
tuutti 2010)

Kokemuksen rakentaminen aloitetaan jo ennen varsinaista tapahtumaa, luomalla asiakkaalle odotuksia tulevasta työpajasta. Odotukset halutaan saada korkealle, sillä työpajalla luvataan täysin uudenlaista kokemusta, josta on hyötyä yrityksen toiminnalle. Kokemuksen alkupiste on tärkein vaihe, sillä silloin asiakas saa ensivaikutelman fyysisestä työpajasta. Tässä vaiheessa tunnelman on oltava korkealla ja hyvin suunniteltu, jotta asiakkaan muodostamat odotukset täyttyisivät. Seuraavassa vaiheessa rakennetaan tätä kokemusta kohti elämystä. Alkuvaiheen jännityksen haihtuessa päästään vaikuttamaan asiakkaiden tunnelman nousuun. Tunnelmaa nostetaan kohti huippukohtaa. Huippukohdassa saadaan kaikille osallistujille wau-elämys ja mahdollisesti flow-tila. Tästä edetään tasaantumisvaiheeseen, jonka aikana pyritään tuomaan työpaja kohti loppuaan. Kokemuksen loppupisteessä on lopputilaisuus ja mahdollisesti palkintojen jako. Tällä halutaan jättää asiakkaalle positiivinen mielikuva työpajasta. Lähimuistoihin ja kokemuksen jakamiseen tulisi panostaa, sillä se tukee työpajassa opittuja tietoja ja saa kokijan tuntemaan työpajan arvokkaaksi.

### **4.3 Pelillistäminen**

Pelillistämisessä ei useinkaan ole kyse varsinaisesta pelaamisesta, vaan pelimekaniikkojen soveltamisesta työhön tai muuhun ympäristöön. Pelillistämisessä yhdistetään pelien mekaniikkoja kuten hauskuus, palkinnot, pisteytys, saavutukset ja sijoitukset tässä tapauksessa työpajaympäristöön. Tavoitteena on osallistaa ja sitouttaa ihmiset toimimaan yhteistä tavoitetta kohti motivoimalla ja innostamalla heitä. Pelillistäminen sisältää ihmiselle tärkeitä elementtejä, kuten yhteenkuuluvuuden tunnetta, sisäisen motivaation tukemista, sekä jonkin saavuttamisen ja kehittymisen tunteita. (Salavuo 2013.)

Pelillistämisessä käytetään peleistä tuttuja mekaniikkoja, jotka tukevat työn mielekkyyttä, työhyvinvointia tai liiketoiminnallisia tavoitteita. Peleissä luodaan mielenkiintoinen tehtävä ja tarina sen ympärille, jossa pelaaja osallistuu tarinan kulkuun. Pelien tarkoitus on motivoida ja innostaa pelaajaa kehittymään, oppimaan ja edesauttaa ratkaisemaan haasteita pelissä. Tehtävien suorittamisesta ja oppimisesta palkitaan pistein, palkinnoin ja sijoituksin. Nämä sijoitukset tulee olla juuri oman motivaation tulosta, sillä turhat palkinnot ja pisteet eivät edesauta sisäisen motivaation syntymistä. (Salavuo 2013.)

Rutiininomaisista työtehtävistä tai projekteista voidaan tehdä mielenkiintoisia lisäämällä tarina ja motivoiva tavoite tekemiseen (Salavuo 2013). Esimerkiksi työpajassa koko työpajan parhaan idean keksinyt henkilö palkitaan ja osallistumista voidaan pisteyttää aktiivisuuden mukaan. Tai koko työpajasta voidaan luoda tarina, jonka ympärillä jokainen rasti on yksi tehtävä, josta jaetaan pisteitä. Tarinalistamisella saadaan osallistujat aktivoitumaan ja osallistumaan tekemiseen sekä syventymään tehtävään niin paljon, että saadaan aikaiseksi flow-kokemus.

#### 4.4 Muita menetelmiä tunnelman muotoilemiseen

Edellisissä luvuissa esiteltiin kolme tunnelman luonnin menetelmää, joiden avulla työpajan tunnelmaa voidaan nostattaa uudelle tasolle. Seuraavassa taulukossa on listattu muita menetelmiä, joiden avulla tunnelmaa ja asiakaskokemusta voidaan muotoilla. Keinojen ja työkalujen laajuus vaihtelee.

Taulukon ensimmäisessä sarakkeessa on menetelmän tai työkalun nimi. Toisessa sarakkeessa on työpajan vaihe, johon menetelmä sopii. Vaiheet ovat työpajan vaiheita, ja ne jaetaan kuuteen vaiheeseen: aloitus-, ymmärrys-, tarkoitus-, arvolutaus-, kosketuspisteet- ja päätösvaihe. Työpajan rakenne ja vaiheiden sisältö on selitetty luvussa 6.2 ja kuviossa 10. Kaikkia alla esiteltyjä menetelmiä on tarkoitus käyttää työpajan yleisen tunnelman luomiseen ja paremman asiakaskokemuksen saavuttamiseksi. Kolmannessa sarakkeessa on perusteluja, miksi menetelmä sopii työpajaan ja miksi sitä pitäisi käyttää työpajan kehittämisessä. Viimeisessä sarakkeessa on lähde, mistä menetelmän löytää.

Menetelmä	Vaihe	Perustelut ja kehitysidea työpajaan	Lähde
Huumori ja komiikka	Koko työpaja	<ul style="list-style-type: none"> <li>Huumorin avulla saadaan nostettua tunnelmaa ja rikotua jäätä</li> <li>Komiikasta voidaan ottaa oppia mm. tarinankerrontaan, eläytymiseen, hullutteluun ja improamiseen</li> </ul>	Rantanen 2016, 131-140

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työpajassa tarvitaan hauskoja elementtejä, jotta ilma- piiri pysyy rentona ja turvalli- sena</li> </ul>	
Tunnelmakartta	Päätös ja koko työpaja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karttaa voidaan käyttää tun- nelman suunnittelussa ja sen mittaamisessa. Sen avulla ar- vioidaan tunnelman element- tejä ja niihin liittyviä kokemuk- sia</li> <li>• Kartassa on kolme riviä tun- nelmatekijöille; aistit, tunteet ja ajatukset. Ja kolme sara- ketta; puitteet, prosessit ja vuorovaikutus.</li> <li>• Kartan avulla työpajaan tun- nelma voidaan suunnitella prosessin omaiseksi, ja kaikki tunnelman syntymisen näkö- kulmat otetaan huomioon tunnelmakartassa</li> </ul>	Rantanen 2016, liite
Tunnelmakonsepti	Koko työpaja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tunnelmakonsepti lisää kom- munikointia ja auttaa työpajan viimeistelyssä</li> <li>• Hyvä konsepti on koko- naisuus, tarina, johon fasili- taattorin ja asiakkaiden on helppo sitoutua</li> </ul>	Rantanen 2016, 35- 36
Emootion luominen	Koko työpaja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elokuissa käytetään emoo- tiota tunnelman luomiseen.</li> <li>• Elokuissa johdatellaan ko- kija tunnemaisemiin, jotka luovat tietynlaista tunnelmaa</li> <li>• Tärkeitä oppeja työpajaan elokuvista ovat: osallistujan</li> </ul>	Rantanen 2016, 48- 51

		valmistelemisen tuleviin tapahtumiin, luottamuksen rakentaminen, "emootio voittaa tarinan" -ajattelutapa ja tunnetiloilla leikkittely	
Empatiakartta	Arvolupaus, ymmärrys	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empatiakartassa ajatellaan asiakkaan näkökulmasta, tai soveltaen myös omasta näkökulmasta.</li> <li>• Lohkot ovat jaettu kuuteen: ajattelee ja tuntee, näkee, kuulee, sanoo ja tekee, kipupisteet ja onnistumiset</li> <li>• Näitä lohkojen sisältöjä voidaan muokata työpajan tarkoitukseen sopiviksi.</li> </ul>	Ideapakka Palvelumuotoilu 2015
Circumplex-malli	Aloitustuspisteet ja koko työpaja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Circumplex-mallilla voidaan määrittellä tunteita. Circumplex-malli pystyakselilla on virittyneisyys ja vaakakselilla sävy.</li> <li>• Mallia voidaan soveltaa työpajassa aloituksessa omien tunnetilojen määrittämiseen ja tunnelman nostamiseen. Mallilla voidaan myös käyttää apuna koko työpajan tunnelman ja työpajassa saatujen tunteiden suunnitteluun.</li> <li>• Tunteet on hyvä tiedostaa ja sen avulla niihin voidaan myös tietoisesti vaikuttaa työpajan aikana</li> </ul>	Paananen, T. & Romu J. 2011



Lego Serious Play	Koko työpaja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legon kehittämää Serious Play konseptia, voitaisiin soveltaa työpajassa tunnelman nostattamisen keinona.</li> <li>• Serious Play:n tarkoituksena on tutkia ihmisten välisiä suhteita ja käydä läpi erilaisia skenaarioita liittyen läpikäytävään aiheeseen.</li> <li>• Legoja voidaan käyttää monessa eri vaiheessa, joko mallintamaan tiettyjä tilanteita tai ryhmädynamiikan nostattamiseen</li> </ul>	Lego Serious Play 2017
-------------------	--------------	---	------------------------

Taulukko 1. Tunnelmamuotoilun keinoja

## 5 Innovointityöpajan sisältö ja rakenne

Luvuissa 5.1 ja 5.2 avataan lisää mitä innovoinnilla ja innovaatiolla tarkoitetaan ja millainen prosessi niiden takana on. Näillä pyritään avaamaan tarvittavia käsitteitä ja helpottamaan työpajan tarkoitusta ja taustaa.

Alaluvussa 5.3 käydään läpi niin sanottu tavallinen työpaja, mistä osista se koostuu ja millaisia työkaluja työpajassa käytetään. Näiden lisäksi keskitytään siihen, millainen tunnelma työpajassa syntyy ja vertaillaan sitä BusinessHeroes-työpajan tunnelmaan. Havainnot työpajan tunnelmasta ovat tutkijan omia havaintoja useiden työpajojen aikana ja niiden ulkopuolella tutkijan arjessa.

Viimeisessä alaluvussa 5.4 otetaan mukaan työpajan johtamisen keinoja. Johtamisnäkökulma on mukana toimeksiantajan toiveesta. Kappaleessa esitellään kaksi johtamisen tyyliä, jotka sopivat juuri työpajan johtamiseen. Nämä tyylit eivät ole ainoita mahdollisia johtamistyyliä työpajaan, mutta sopivat tutkijan mielestä BusinessHeroes innovointityöpajan tyyliin ja tapaan kokeilla uudenlaisia asioita.

## 5.1 Innovointi

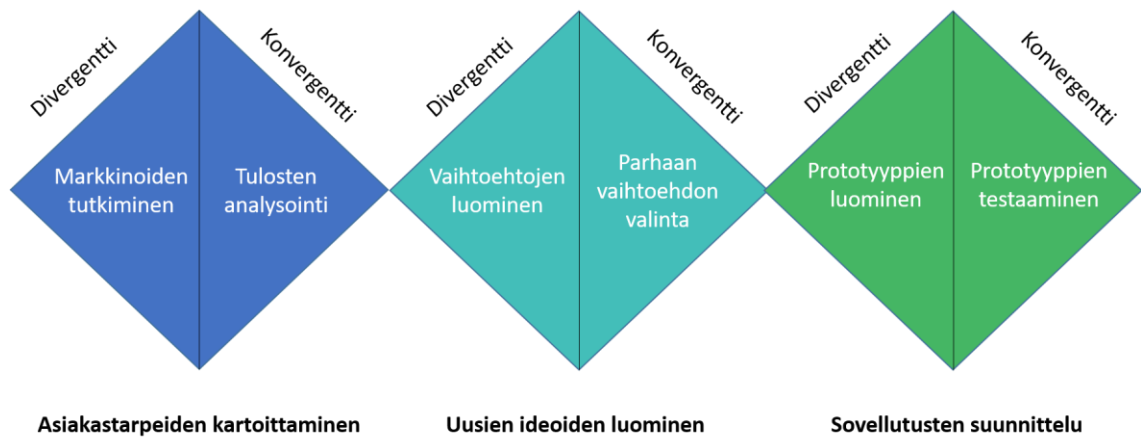
Innovaatiolla tarkoitetaan uutta tai uudistettua tuotetta, palvelua, toimintatapaa tai liiketoimintamallia. Innovaatio luokitellaan innovaatioksi, jos se käyttöönotettava (Juuti 2015, 69). Innovaatiot voidaan jakaa markkinointi-, organisaatio-, prosessi- tai tuoteinnovaatioihin (SVT 2017). Innovaatiot syntyvät useimmiten eri alojen rajapinnoilla (Harmaakorpi 2017). Rajapinnoilla tarkoitetaan eri alojen yhdistämistä innovoinnissa, jotta saadaan luotua mahdollisimman luovaa ja uudenalaista ajattelua.

Innovaatiot vaativat syntyäkseen ympäristön, jossa on aikaa ja tilaa reflektoida, ideoida ja kokeilla uusia ideoita. Innovoinnissa tulisi olla mahdollisimman eri tavalla ajattelevia ihmisiä, jotta saadaan erilaisia näkökulmia ideoihin. Osallistujien täytyy myös vahvistaa keskustelua ja luoda onnistuneita yhteensattumia avoimella keskustelulla. (eOSMO 2017.)

Innovoinnilla voidaan kasvattaa yrityksen arvoa. Arvoa voidaan kehittämällä uusia tuotteita, palveluja tai toimintamalleja ja kasvattaa näin ollen kilpailuetua muihin yrityksiin. Taloudellisesti innovointi on kannattava investointi. Innovatiivinen ympäristö vaikuttaa positiivisesti yrityksen toimintaympäristöön, joka näkyy asiakkaille innostavina ja positiivisina työntekijöinä. Hyvä työympäristö houkuttelee sijoittajia ja osaavaa työvoimaa, mikä on tulevaisuudessa iso etu. (eOSMO 2017.)

## 5.2 Innovointiprosessi

Innovointiprosessista käytetään useita nimityksiä, esimerkiksi konseptointi, innovaatioprosessi, palveluinnovaatioprosessi. Kaikilla termeillä tarkoitetaan samaa prosessia, jolla tuotteita, palvelua, liiketoiminta-aluetta tai koko organisaatiota voidaan kehittää. Prosessi kohdistuu yleensä tietyn ongelman ratkaisemiseen, joko sisäiseen tai ulkoiseen. Prosessi saattaa kestää pitkään tai olla hyvin lyhytkestoinen innovointi. Juuti (2015) kuvaa innovointiprosessin seuraavalaisena kuviona.



Kuvio 7. Asiakaskeskeinen innovointiprosessi (mukaillen Pauli Juuti 2015, 76)

Innovointiprosessi voi lähteä käyntiin yhdestä asiakasvalituksesta tai jos toimintakulttuurissa on huomattu ongelmia. Kun asiakkaiden tai työntekijöiden näkökulmia kuunnellaan avoimin mielin, voidaan törmätä uusiin ongelmakohtiin, joita ei ole ennen huomattu. Tämä vaihe on divergenttiä ajattelua, eli uutta luovaa ja omaperäistä. Saadut näkökulmat ja ongelmat tullaan tutkimaan laadullisilla ja määrällisillä menetelmillä, jotta saadaan rajattua tietty näkökulma, jota lähdetään työstämään. Tämä konvergentti ajattelu pyrkii järjellisiin, tavanomaisiin ratkaisuihin. Ideointivaiheessa ideoidaan uusia ideoita ilman minkäänlaista kritiikkiä. Tässä vaiheessa tunnelmalla on iso vaikutus tuloksien syntymiseen. Osallistujien tulee olla rentoutuneita ja hyvällä mielellä, jotta hyviä ideoita pääsee syntymään. Poikittaiset kommentit tai ideoiden arvioiminen saattaa tyrehtyttää luovan prosessin ja aiheuttaa jopa ahdistusta. Kun ideoita alkaa olla tarpeeksi, aletaan arvioida parasta vaihtoehtoa. Tässä vaiheessa on tärkeää muistaa, mikä oli tavoite ja ongelma, jotta paras mahdollinen ratkaisu löytyy. Parhaan idean löydyttyä konkretisoidaan se luomalla prototyyppi. Kyseessä voi olla konkreettinen tuote-prototyyppi tai palveluprototyyppi tietylle osastolle. Prototyyppiä testataan kohde-ryhmällä, oli se asiakas, työntekijät, koko organisaatio tai jokin sidosryhmä. (Juuti 2015, 75-77.)

BusinessHeroes-innovointityöpaja on pitkäkestoinen työpajajakso, joka sisältää lyhyitä noin yhden päivän mittaisia työpajoja, joissa käsitellään yksi aihepiiri kerrallaan. Innovointiprosessi lähtee yleensä käyntiin asiakkaan asettamasta ongelmasta, joka saattaa olla yrityksen sisäinen tai ulkoinen riippuen siitä missä vai-

heessa työpajaa ollaan (ks. kuvio 10, s. 58). BusinessHeroesissa-innovointiprosessi ei välttämättä ole täysin lineaarinen tai noudata tiettyä innovointiprosessikaavaa. Innovointityöpajassa arvostetaan avointa ja vapaata keskustelua, jonka aikana yleensä syntyy rajapinnassa olevia uusia ideoita. Keskustellessa voi nousta joko kokonaan uusia ideoita tai päästään lähemmäs ongelman ydintä.

### 5.3 Työpajan sisältö ja tunnelma

Työpajatyöskentelyn tavoitteena on yhdessä organisaation ja mahdollisten asiakkaiden kanssa kehittää tai uudistaa organisaation toimintaa, tuotteita tai liiketoimintaa ja löytää niihin ratkaisuja. (Toimii käytännössä 2013). Työpajat ovat hyviä mahdollisuuksia kehitellä uusia ideoita, oppia tekemällä ja ratkaista ongelmia. Ongelmana on kuitenkin turhat työpajat, joissa ei saada uusia ideoita tai niitä ei työpajan jälkeen viedä käytäntöön.

Alla on esitelty Inwork-hankkeen Toimii käytännössä -blogin (2013) työpaja. Työpajan rakenne ja vaiheet esitetään tiivistetysti. Työpajan kesto on yhteensä 2,5 tuntia:

1. **Aloitus** (20 min): heitellään palloa ja kerrotaan samalla mikä saa iloiseksi. Käydään lattialla olevien kuvien ja esineiden avulla läpi päivän teeman merkitystä henkilöille itselleen.
2. **Haasteiden määrittäminen** (yht. 40 min): kirjataan yksin ja sitten parin kanssa post-it lapuille haasteita, ja vaihdetaan rooleja. Laitetaan post-it laput fläpille, ja valitaan kolme tärkeintä haastetta äänestämällä. Haasteet muutetaan kysymyksen muotoon.

#### Tauko

3. **Ratkaisujen hakeminen** (yht. 50 min): ryhmässä heitellään avoimia kysymyksiä ja haastetaan ajattelemaan oivalluttavalla kysymyksenasettelulla. Kolmivaiheisessa ryhmätyössä pyritään ensiksi selvittämään mikä on olennaista kysymyksessä, herättämään uusia ajatuksia ja näkökulmia kysymykseen ja lopuksi etsimään konkreettisia ratkaisuja kysymykseen.
4. **Loppukeskustelu** (30 min): kysellään, miten prosessi eteni ja mitä henkilöt oppivat työpajasta. Sovitaan jatkosta ja sovitaan tukiparikeskustelut.

Tämän esimerkkityöpajan työympäristönä on tila, jossa tuoli ovat ympyrässä. Välineinä ovat post-it laput, fläppi, kynä ja paperia. Ympäristö on kuvailusta päätelleen luokkahuonemainen tila, jossa ei ole paljoa visuaalisia virikkeitä.

Työpajan ohjelma on tylsä, eikä sisällä minkäänlaisia uusia keinoja, joilla aktivoita osallistujia toimimaan yhteistä tavoitetta kohti. Ohjelman lisäksi ympäristö, jossa työpaja järjestetään latistaa tunnelmaa ja luo työpajasta tylsän ja rutiininomaisen kuvan. Työympäristöllä on suuri merkitys tunnelmanluonnissa, ja saapuessa valkoiseen huoneeseen, jossa ei ole mitään muuta kuin tuoleja ja fläppitaulu, tunnelman suunta on jo heti alaspäin. Työpajan aikana liikutaan vähän, mikä aiheuttaa helposti passiivisuutta eikä motivoi osallistumaan työpajaan täydellä teholla. Valmiiksi määritellyt rastien pituudet ovat hyvä ohjenuora työpajan kulkuun, mutta aikaa vapaalle keskustelulle on annettu yhteensä vain 50 minuuttia. Mikäli kyseessä on isompi ryhmä, 50 minuuttia on lyhyt aika, jotta saataisiin kaikkien mielipide kuuluville ja hyvät ideat lentoon. Avoimuus ja avoin keskustelu lisäävät innovatiivisuutta. Tällaisessa työpajassa tuskin saadaan aikaan mitään uutta ja innovatiivista, sillä ympäristö ja työpajan toteutus antavat vähän tilaa omaan ajatteluun tai ideoiden jalostamiselle.

Hyvä työpaja vaatii hyvän etukäteen valmistellun fyysisen tilan, hyvän valaistuksen ja fasilitaattorin sekä selkeän aloituksen. Näin saadaan aikaan toimiva kokonaisuus eli hyvin suunniteltu työpaja.

Evans (2013) kirjoitti artikkelissaan, minkälaisilla neuvoilla saadaan aikaan hyvä innovointityöpaja:

1. Päätäkää työpajan tavoite yhdessä
2. Ryhmät pitää olla sopivan kokoisia
3. Tuokaa haasteet ja mahdollisuudet esille
4. Valmistele hyvin suunniteltu ohjelma ja ohjeista osallistujia
5. Salli osallistujien keskustella ideoista ja vahvista toisten ideoita
6. Kuuntele jokaisen ehdotukset jokaisesta ideasta
7. Käytä tarkkoja äänestys kriteereitä
8. Määrittele miten idean onnistumista mitataan
9. Käytä fasilitaattorin rooli strategisesti

## 10. Pidä yllä työpajan johdonmukaisuutta ja laatua harjoittelemalla.

Verrataan sitten edellistä työpajaa BusinessHeroes työpajaan. BusinessHeroes työpajan tila pyritään suunnittelemaan, niin että se on hyvin poikkeava tavallisesta työpajasta. Tähän mennessä tilana on toiminut rantasauna, jonka sisätila on sisustettu puoliksi luontoteemaisesti ja puoliksi esikoulua muistuttavaksi tilaksi. Tilassa on paljon erilaisia asioita, joita voi haistaa, nähdä ja tunnustella, mikä tekee työpajasta heti mielenkiintoisen. BusinessHeroes työpajan ohjelmaa ei ole julkaistu etukäteen, vaan osallistujat saavat tietää rasteista vasta paikan päällä. Näin ei synny kiireen tuntua, eikä kelloa tarvitse juuri vilkuilla. Fasilitaattori takaa, että ohjelmaa noudatetaan ja mahdollisesti säädetään tilanteeseen sopivaksi. Fasilitaattorin työ on ohjata työpajan tunnelman suuntaa ja mikäli tunnelma on laskussa, tai osallistujissa havaitaan väsymystä, fasilitaattori voi järjestää tunnelmaa nostattavaa tekemistä.

BusinessHeroes työpajassa ei käytetä välineinä pelkästään fläppitauluja ja kyniä vaan tilassa pyritään yhdistämään esimerkiksi askartelua, käsillä tekemistä ja näyttelemistä työpajan eri vaiheisiin. Avoin keskustelu tekemisen lomassa ja taukojen aikana on otettu huomioon, sillä monet hyvät ideat eivät synny pakon edessä. Avointa keskustelua on sisällytetty ohjelmaan ja ohjaaja antaa sille aikaa. BusinessHeroes työpajassa pyritään tekemään asiat päinvastaisesti ”tavalliseen” työpajaan verrattuna, jotta osallistujat innostuisivat ja motivoituisivat uudeltaisesta tekemisestä. Yleinen tunnelma työpajassa on aluksi hämmennys, sillä työpajan erillaisuus ja tilasuunnittelu poikkeava paljolti tavallisesta työpajasta. Alku hämmennyksen jälkeen tunnelmaa pyritään nostamaan selkeällä aikataululla ja hauskoilla rasteilla. Selkeä aikataulu ja monimuotoiset menetelmät herättävät kiinnostusta ja nostavat tunnelmaa, ja luovat oivallisen tilan luovalle ajattelulle.

### 5.4 Innovointityöpajan johtaminen

Johtaminen on iso osa työpajan tunnelmaa. Oikeanlainen johtaminen innostaa ja nostaa tunnelmaa, kun taas käskyttävä ja laiska johtaminen vie tunnelman toiseen suuntaan. Ohjaajan tehtävä on ohjata työpajan osallistujat oikeanlaiseen tunnelmaan, jotta elämyksiä ja kokemuksia voi syntyä ja he pääsisivät jopa flow-

tilaan työpajan aikana. Ohjaajan tärkein työ on innostaa osallistujia innovoimaan tehokkaasti, mutta hauskaasti.

Tässä työssä ei painoteta tunnelman johtamiseen, mutta toimeksiantajan toiveesta tähän työhön on lisätty johtamisnäkökulma. Seuraavissa alaluvuissa käydään läpi tunnelman- ja tunneilmaston johtamista, jotka molemmat ovat tunnelmaa nostattavia ja asiakaskeskeisiä johtamistyyplejä. Näissä kahdessa näkökulmassa painotetaan keinoihin ja työkaluihin, joilla johtamista voidaan muokata tunnelma- ja tunneilmastonjohtamisen suuntaan.

#### **5.4.1 Tunnelmajohtaminen**

Rantanen (2016) on kuvannut tunnelmamuotoilua tunnelman johtamisena. Tunnelmaa voi muotoilla, ja aivan kuten palveluakin, joten tunnelmaa voidaan johtaa. Tunnelmajohtamisella tarkoitetaan tunnelman suunnittelemista ja ohjaamisesta haluttuun suuntaan. Asiakkaalle tämä näkyy yhtenevänä asiakaskokemuksena yrityksessä asioidessa. Asiakaskokemus pysyy aina tunnelmaltaan ja kokemukseltaan vakiona, eikä kokemuksen laatu heittele eri asiointikertojen välissä. Tunnelmanjohtaja hallitsee koko yrityksen tunnelmaa ja pitää huolen, että sen taso pysyy yllä. Tunnelmaa johtamalla luodaan työpaikalle tai työpajaan ympäristö, joka lisää tuottavuutta, luovuutta ja tehokkuutta. Luomalla sopivat olosuhteet uusille toimintatavoille ja avoimelle kommunikaatiolle, saadaan ihmisiin lisää eteenpäin vievää energiaa, oppimista ja sitoutuneisuutta. (Rantanen 2016.)

#### **Tunnelmajohtamisen 4T-malli**

Tunnelmajohtamisen yhtenä työkaluna toimii 4T-malli, jossa teoria, työkalut, työstö ja tuotos yhdistyvät. Mallia voidaan hyödyntää moniin tarkoituksiin esimerkiksi kohtaamisen tai palvelun suunnitteluun, kehittämiseen tai henkilöstön valmennuksiin. (Rantanen 2016, 176.)

Teoria pitää sisällään kaiken tiedon mistä kokemukset syntyvät. Tässä vaiheessa tarvitaan ihmisymmärrystä yhdistämällä tiedettä, taidetta, psykologiaa ja neurotieteitä. Teoriassa voi olla mukana tiedostettuja asioita, kuten asiakaskyselyjä tai tiedostamattomia, kaikille yhteisiä asioita. (Rantanen 2016, 176-177.)

Työkalut ovat menetelmiä, joilla kerätään ja käytetään teoriassa saatua tietoa. Työkaluissa voi olla matriiseja, kaavioita, blueprinting-malleja tai ajattelumalleja. Työkalut voivat olla tunnettuja tai uusia yhdistettyjä menetelmiä. Työkalut auttavat järjestämään tietoa ja toimimaan onnistumisen mittarina. (Rantanen 2016, 177.)

Työstö vaiheessa edellisessä vaiheessa saatua järjestettyä tietoa työstetään eri tavoin ja erilaisissa tiimeissä. Tässä vaiheessa tärkeää on keskustella ja pohtia, miten toimintamallista tai tuotteesta tulisi menestystuote ottamatta mallia suoraan kilpailijan mallista tai tuotteesta. Innovoimalla saadaan ihmiset visioimaan ja näkemään uusia mahdollisuuksia. Näin syntyy uusia tuotteita ja innovaatioita. (Rantanen 2016, 177.)

Saatu tuotos on se osa, joka tuo arvoa ja merkitystä. Tuotos ei tarvitse olla lopullinen vaan se voi muuttua ja elää toiminnan edetessä. Tuotos on se konkreettinen tarina, elämys tai muisto. Se voi olla jotain viihdyttävää, fyysistä tai aineetonta. Tuotos on mitattavissa oleva, vaikkakin tunnelmaa on vaikeaa mitata euromääräisesti. Mittareina voi olla esimerkiksi tunnelman elementtien ja tekijöiden yhdistäminen yhdeksi indeksiksi. Havaintoja voisi tehdä aistihavaintoina tai laadullisena arviointina. Tai tulokset työpaikan tunnelmasta voitaisiin kyselyjen lisäksi kirjata visuaaliseksi tunnelmakuvaajaksi, jota päivitettäisiin päivittäin.

#### **5.4.2 Tunneilmaston johtaminen**

Tunneilmaston johtamisesta on tällä hetkellä vähän tieteellisiä tutkimuksia, joten tarkkaa määritelmää ei löydy. Lyhyesti määriteltynä tunneilmasto tarkoittaa sitä tunnetta mikä organisaation jäsenelle syntyy, kun hän saapuu työpaikalle, tekee työtänsä, tapaa kollegoitaan ja istuu palaverissa. Kaikki nämä kokemukset työtä, kollegoita ja organisaatiota kohtaan muodostavat yhdessä tunneilmaston. (Rantanen 2013, 162.)

Hyvässä tunneilmastossa yrityksen tuottavuus kasvaa ja työhyvinvointi lisääntyy. Työpaikalla hyvä tunneilmasto ei tarkoita pelkkien positiivisten tunteiden ryöppyä, vaan siihen kuuluu kaikkien tunteiden hyväksyminen ja taito käsitellä niitä (Miličević 2016). Tunneilmaston johtamisella on suuri vaikutus, jopa 20-30 % liiketu-



loksesta on tunneilmaston vaikutusta (Rantanen 2013, 21). Tunneilmaston johtamista tarvitaan, sillä organisaatioilla ja ihmisillä on luontainen taipumus negatiivisiin tunteisiin. Negatiiviset asiat kuten epäonnistumiset ja epäkohdat nousevat herkemmin pintaan, ja epäonnistumisen pelko saattaa lannistaa työympäristön. (Rantanen 2013, 163.) Tunneilmastoa voi johtaa viidellä keinolla: johtajan omalla esimerkillä, kiinnostuksen ja huomion kohdentamisella, viestinnällä, kielenkäytöllä ja kommunikaatiolla, organisaation merkityksellä ja työn tarkoituksella sekä henkilövalinnoilla.

Ensimmäinen askel kohti tunneilmaston parantamista on johdon sitoutuminen positiivisen ilmapiirin luomiseen. 50-70% organisaation ilmapiiristä johtuu johdon toiminnasta. Johdon tulee oppia hallitsemaan omia tunteitaan, sillä tunnelma tarttuu ja ihmiset ympärillä reagoivat ilmeisiin, eleisiin ja puheisiin. (Rantanen 2013, 166.)

Toisena johdon tulee osoittaa huomiota ja kiinnostusta työntekijöilleen. Vaikuta tunteisiin! (2013) teoksessa on aikaisemmin esitelty ihmisen seitsemän perustarvetta: kiinnostus, ymmärrys, arvostus, reiluus, hallinta, edistyminen ja mielekkyys, jotka täytyy ottaa huomioon, jotta ihminen kokee olevansa onnellinen. Johdon kiinnostus yksilöitä ja organisaatiota kohtaan rakentavat parempaa tunneilmastoa. (Rantanen 2013, 167-168.)

Kolmantena kehityskohteena on viestintä ja kielenkäyttö. Vaikeiden ja monitulkintaisten sanojen, kuten implementointi tai matriisi käyttäminen arjessa eivät kerro mitään tunteista. Muuttamalla arkipäiväiset asiat ja tapahtumat tarinoiksi ovat tärkeä osa organisaation kulttuuria ja tunneilmaston johtamista. Tarinat voivat kertoa vaikeista asioista, wau-kokemuksista, hauskoista tapahtumista tai asiakastarinoista. (Rantanen 2013, 168-169.)

Neljäntenä askeleena on työn merkityksellisyyden ja haastavuuden kehittäminen. Arvokkaan tarkoituksen miettiminen ja olemassaolon syyn korostaminen tuovat merkityksellisyyttä työhön ja motivoivat työntekijöitä. Keinoja merkityksellisyyden lisäämiseksi ovat:

1. merkityksellisyyden korostaminen omalla esimerkillä
2. työn merkityksen tekeminen näkyväksi

### 3. pitkän aikavälin hyötyjen korostaminen (Rantanen 2013, 172-173)

Viimeisenä vaiheena on oikeiden työntekijöiden löytäminen. Jos ympärillä on paljon negatiivisia ihmisiä, työnpaikan energiatasot laskevat. Mutta jos työpaikalla on inspiroivia ja energisoivia persoonia, tunneilmasto nousee. Tiimiytyminen ja roolivalinnat vaikuttavat työpaikan tunneilmastoon, joten energisoivat ihmiset tulee asettaa työpaikan avainasemiin kohottamaan työpaikan ilmapiiriä. (Rantanen 2013, 176.)

## 6 Opinnäytetyöprosessi

Tässä osiossa käydään läpi hankkeen tarkempi sisältö ja tutkimusprosessin kulku. Tutkija on ollut hankkeessa mukana useamman kuukauden ja havainnoinut työpajoissa tapahtuvia kokeiluja sekä niiden ulkopuolella tapahtuneita keskusteluja. Tarkoituksena on saada laaja kuva tutkimusprosessista ja hankkeen sisällöstä sekä itse BusinessHeroes-innovointityöpajan sisällöstä.

Luvussa 6.1 esitellään toimeksiantajahanke ja sen tavoitteet. Luvussa 6.2 avataan BusinessHeroes-työpajan rakenne ja sisältö syvällisemmin. Luvussa käydään läpi työpajan rakenne, taustavaikutteet ja eri vaiheiden sisällöt. Viimeisessä luvussa 6.3 käydään läpi tutkimusprosessi ja hankkeen kulku.

### 6.1 Tutkimuskohde

#### **PELURI – Pelin muuttaminen strategisella arvoinnovoinnilla -hanke**

PELURI - Pelin muuttaminen strategisella arvoinnovoinnilla (jäljempänä Peluri) on Tekesin rahoittama julkisen tutkimuksen hanke, jonka toteuttavat yhteistyössä Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Saimaan ammattikorkeakoulu, VTT sekä 11 hanketta rahoittavaa organisaatiota. Peluri-hanke tekee teeman parissa tiivistä yhteistyötä myös toisen Tekes-hankkeen, BisnesPotkun, kanssa.

Hanke toteutetaan aikavälillä 1.1.2015–31.10.2016. Peluri-hanke toteuttaa hankkeen aikana useita julkaisuja ja teettää opinnäytetöitä aiheen piirissä.

Hankkeessa tutkitaan runsaan arvoa tuottavien palvelu-, organisaatio-, johtamis- ja liiketoiminta-innovaatioiden syntymistä yrityksissä. Kuten hankkeen kuvailussa

todetaan: *runsaan arvon tavoittelu tarkoittaa sitä, että perinteisen taloudellisen ja funktionaalisen arvon lisäksi pyritään fiilisten synnyttämiseen sosiaalisen, kulttuurillisen ja emotionaalisen arvon kautta.* Peluri-hankkeen tavoitteena on luoda täysin uudenlainen, mullistava työpajaelämys pelillistämisen ja leikillistämisen keinoin. Hankkeen tarkoitus on lisätä tietämystä arvosysteemistä strategisella arvoinnovoinnilla ja antaa uusia toimintamalleja ja työkaluja yrityksille organisaatiomuutoksen aikaansaamiseksi. Hankkeessa käytetyllä strategisella arvoinnovaatio termillä tarkoitetaan entistä runsaamman ja jaetun arvon tuottamista organisaatioille pelillisillä menetelmillä. (LUT 2016.) Arvoinnovaatiolla tarkoitetaan innovaatiota, joka asiakkaalle tuottavan hyödyn ohella lisää organisaatioiden osaamista ja nostaa yritykset uudelle korkeammalle tasolle. Arvoinnovaation avulla yritys voittaa kilpailijat ja lisäksi arvoinnovaatio saa aikaan uutta kysyntää. (Chan & Mauborgne 2007, 33-37.) Arvoinnovaatiolla on monta nimeä, muun muassa strateginen innovaatio (MIND 2016) ja sinisen meren strategia (Chan & Mauborgne 2007).

Innovointityöpajassa käytettyjen menetelmien taustana toimii Tekesin Arvonluonnin uusi aalto (Tikka & Gävert 2014) runsaan arvonluonnin neljä elementtiä: ymmärrys, arvokas tarkoitus, arvolupaus ja kosketuspisteet. Runsaan arvonluonnin elementit ja innovointityöpajan rakenne käsitellään seuraavassa luvussa 6.2.

## **6.2 BusinessHeroes-innovointityöpajan rakenne ja sisältö**

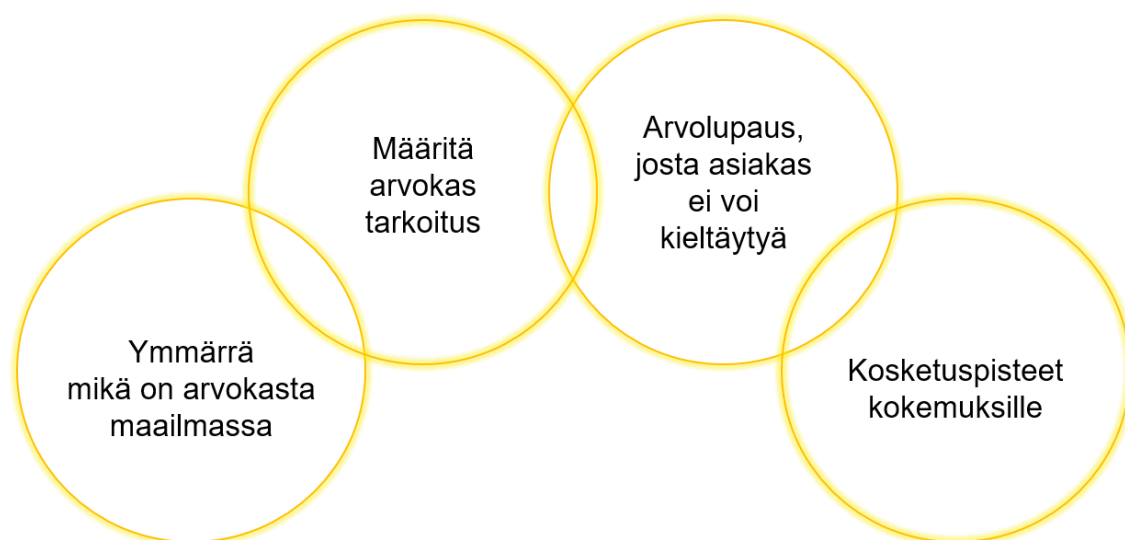
Hankkeen yleinen tavoite esiteltiin edellisessä luvussa, ja tätä runsaan arvon tuottamista halutaan kehittää innovointityöpajan muodossa. Peluri-hankkeessa halutaan luoda uudenlainen työpajakokemus, jossa asiakkaat voivat kehittää organisaationsa toimintaa ja toimintamalleja leikkisässä ja pelillisessä ympäristössä. Työpajassa pyritään etsimään ratkaisua seuraavaan neljään perusongelmaan, jotka esiintyvät työpajamuotoisessa työskentelyssä:

1. Rikas keskustelu kuihtuu fläppi-tauluihin ja post-it-lappuihin.
2. Työpajassa saatujen ideoiden toteuttaminen ja jatkotoimista sopiminen puuttuu.
3. Työpajojen välistä aikaa ei ole suunniteltu eikä ideoita työestetä eteenpäin.

4. Ideoiden kokeilua suunnitellaan liikaa, eikä asioita testauteta asiakkailleen tarpeeksi nopeasti. (Salmela & Juvonen 2017.)

Innovointityöpaja poikkeaa niin sanotusta ”tavallisesta” työpajasta ratkaisemalla nämä neljä asiaa, jotka tekevät työpajoista yleensä tehottomia ja jopa turhauttavia. Tilasuunnittelulla ja luovilla menetelmillä pyritään purkamaan jännitystä ja rentouttamaan osallistujat mukaan yhdessä tekemiseen. Monet menetelmät vaativat heittäytymistä ja ovat vakavan leikillisiä. Työpajassa saatuja ideoita pyritään jatkojalostamaan ja toteuttamista seuraamaan työpajojen välissä, jotta suunnitellut tavoitteet täyttyvät. Työpajassa myös kannustetaan jatkuvaan kokeilemiseen ja nopeiden prototyyppien testaamiseen työpajan ulkopuolella. Testejä tehdään sisäisesti ja ulkoisille asiakkaille. Näiden ominaisuuksien lisäksi tällä opinnäytetyöllä pyritään kehittämään työpajan yleistä tunnelmaa ja asiakaskokemusta elämyksen tasolle.

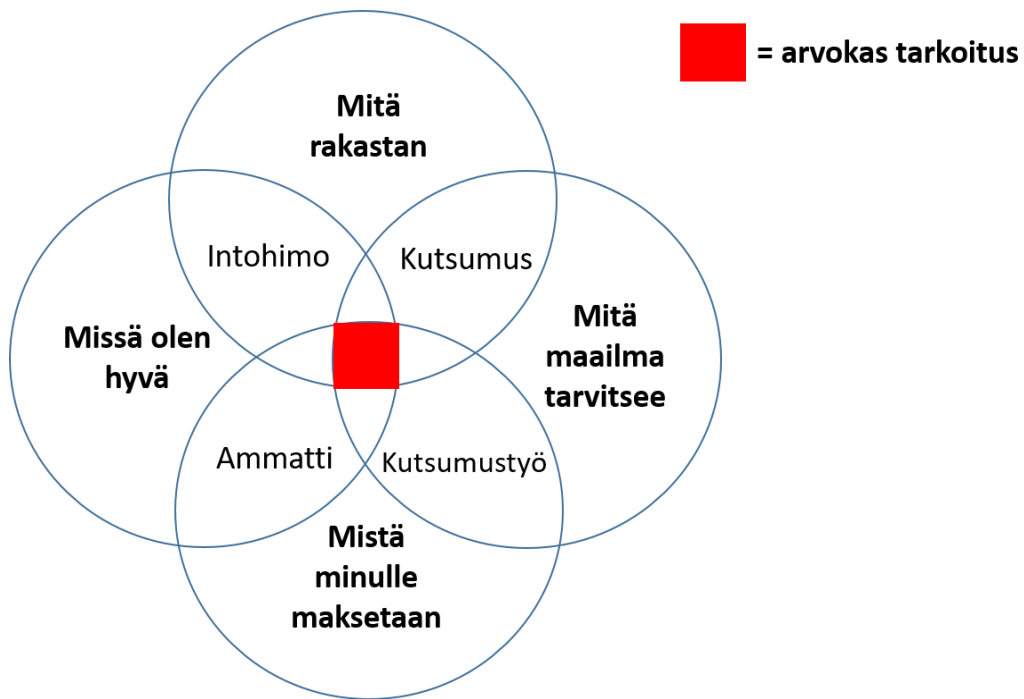
Työpaja on jaettu eri vaiheisiin teemoittain. Nämä teemat nousevat Tikan & Gävertin (2014) Arvonluonnin uusi aalto -teoksen runsaan arvon luonnin neljästä elementistä. Elementit ovat: ymmärrys, arvokas tarkoitus, arvolupaus ja kosketuspisteet. Runsaan arvonluonnin elementit ovat kuvattu kuviossa 8.



Kuvio 8. Runsaan arvonluonnin neljä elementtiä (mukaillen Tikka & Gävert 2014, 28)

Ymmärrysvaiheessa pyritään ymmärtämään maailman monimuotoisuutta ja syventämään ihmisymmärrystä. Pohjana tälle vaiheelle toimii designajattelun ihmiskeskeisyys, systeemiajattelun kokonaisuuksien hahmottaminen ja tulevaisuusajattelun jatkuva muutos ja sen huomioiminen. Muodostamalla monialaisia tiimejä, joissa toimitaan ihmiskeskeisesti, saadaan syvälinen ymmärrys ihmisten elämästä, kulttuurien erityispiirteistä ja ympäröivästä yhteiskunnasta. (Tikka & Gävert 2014, 29-30.) BusinessHeroes-työpajassa ymmärrys-vaiheessa keskitytään parantamaan käsitystä tämän hetkisestä työyhteisön tilasta ja ympäröivästä maailmasta sekä pyritään tunnistamaan ongelmia, joihin työpajassa lähetään pureutumaan.

Arvokas tarkoitus -vaiheessa pyritään vastaamaan perimmäiseen kysymykseen ”mitä varten olemme olemassa”. Tällä kysymyksellä herätellään osallistuja ajattelemaan rohkeaa olemassaolon tarkoitusta. Jotta yritys voi muodostaa innostavan ja rohkean tarkoituksen, tulee heidän ymmärtää, että kaikella toiminnalla on arvolataus, joka koostuu ihmisten kokemuksista. Toiseksi heillä pitää olla syvälinen ymmärrys muuttuvasta maailmasta ja sen ongelmista, siitä ja miten heidän yrityksensä voisi olla mukana ratkaisemassa näitä ongelmia. Kolmanneksi yrityksen tulee tuntea omat vahvuudet, resurssit ja ydinosaamisen. (Tikka & Gävert 2014, 40-45.) BusinessHeroes-työpajassa mukaillaan Ikigai-mallin (ks. kuvio 9) neljää kysymystä: mitä rakastan, mitä maailma tarvitsee, missä olen hyvä, mistä minulle maksetaan. Työpajassa kysymykset muotoiltiin muotoon: mikä maailmassa on pielessä, mistä innostun, missä olen hyvä ja mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Näillä kysymyksillä saadaan avattua hyvin sekä henkilökohtaisia että organisaatiotason syvällisiä merkityksiä. Tästä vaiheesta on hyvä jatkaa seuraavan vaiheeseen, jossa arvokas tarkoitus muotoillaan yksinkertaiseen arvolupaukseen.



Kuvio 9. Ikigai-malli (vapaasti suomennettu englanninkielisestä mallista)

Kolmannessa vaiheessa luodaan yritykselle arvolutaus. Arvolutaus tiivistää arvokkaan tarkoituksen ja määrittelee, mitä tämä arvo käytännössä tarkoittaa (Tikka & Gävert 2014, 47-50). Työpajassa käytettiin useita menetelmiä arvolutauksen tarkastelusta, oman ajankäytön hallinnasta ja siitä, miten päästään tähän unelmaan. Näiden perusteella luotiin yrityksen yhteinen arvolutaus. Arvolutauksen tulee olla realistinen ja erottua kilpailijoista.

Viimeisessä vaiheessa luodaan kosketuspisteet, joissa asiakas näkee ja kokee uuden runsaan arvon. Runsas arvo ei muodostu pelkistä asiakkaalle näkyvistä osista kuten tuotteista ja tarinoista vaan yrityksen arvosysteemistä. Arvosysteemi tarkoittaa tuotteiden ja tarinoiden lisäksi strategioita, brändiä, yrityskulttuuria, prosesseja ja sidosryhmiä, eli koko yrityksen toimintaa. (Tikka & Gävert 2014, 53-58.) Esimerkkinä voidaan mainita Starbucks. Starbucks ei myy pelkästään kahvia, vaan rakentaa parempia tapoja nauttia kahvia, ja lisäämällä siihen sosiaalisia ja kulttuurisia ulottuvuuksia, jotka tekevät kahvinjuonnista tuote-palvelu-yhteisö kokonaisuuden. Työpajassa tähän pyritään luomalla asiakkaalle ja työyhteisölle uudenlaisia elämyksiä.

Näiden neljän rastikokonaisuuden lisäksi innovointityöpajaan on lisätty aloitusrasti ja päätösrasti. Aloitusrastissa halutaan nostattaa osallistujien tunnelmaa ja

valmistella heidät niin sanottuun ”rennosti, mutta tosissaan” -fiilikseen. Aloitusvaiheessa tärkeässä roolissa on ympäristö ja siitä saatava ensivaikutelma. Työpajoissa tilana on toiminut esikoulua muistuttava leikkisä tila, johon on yhdistetty luontoelementtejä, kuten rantaa, puita ja leirinuotio (ks. kuvat 1 ja 2). Tilan leikkisyys ja erilaisuus rikkovat normaalin työpajaympäristön rajoja. Leikillisuus jatkuu tilan ja ympäristön avulla jokaisessa rastissa ja tekemisessä. Kuvista 1-4 saa käsitystä työpajan tilasta. Kuvat on otettu 11.5.2016 ja 16.6.2016 työpajoista, jolloin yrityksen edustajille järjestettiin prototyypinen kokeilu työpajoista. Kuvien ottaja on Peluri-hankkeen tutkija Ari Happonen.



Kuva 1. Työpajan yhteinen tila eli ”leirinuotio”. Työpaja 16.6.2016 (kuva Ari Happonen 2016)



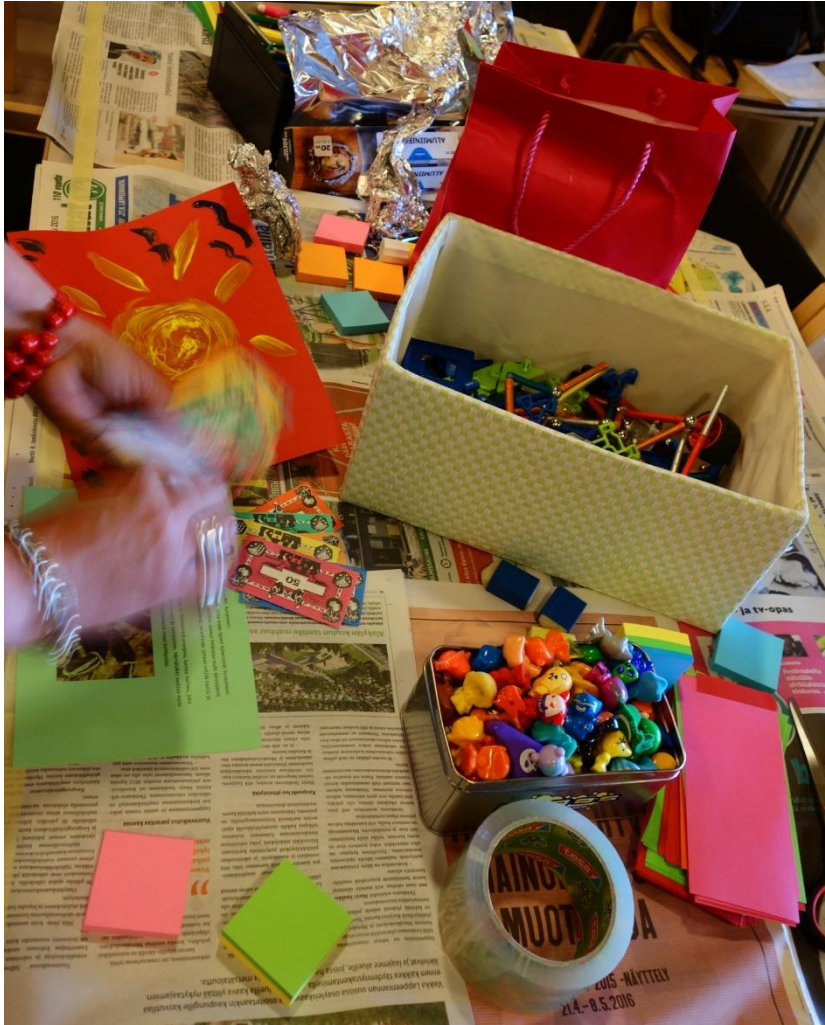


Kuva 2. Työpajan yksityiskohtia. Teemana ranta ja luonto. Työpaja 16.6.2016 (kuva Ari Happonen 2016)



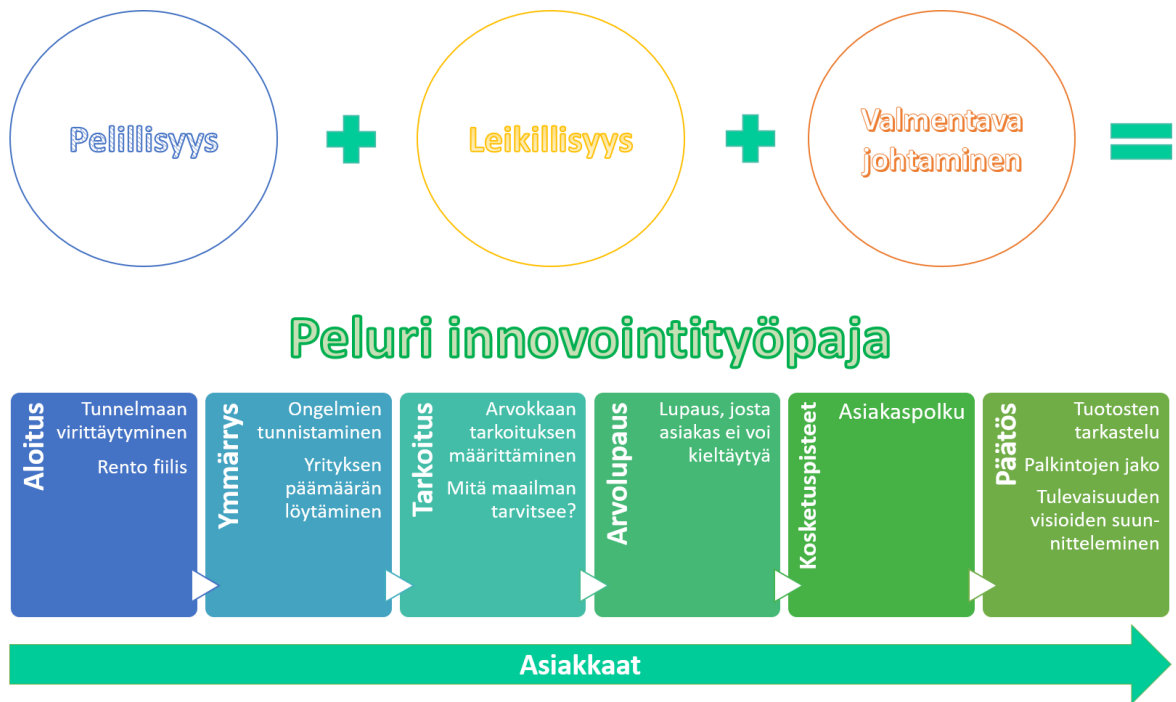
Kuva 3. Eskaritila ja kuvitteellinen ulkotila etualalla. Työpaja 11.5.2016 (kuva Ari Happonen 2016)





Kuva 4. Eskaritilassa käytettyjä askartelutarvikkeita. Työpaja 11.5.2016 (kuva Ari Happonen 2016)

Kaikkien vaiheiden rastit ovat ohjattuja ja ohjaajana toimii joko tutkija tai ulkopuolinen fasilitaattori. Rastien sisältö on luotu yhdessä hankkeen tutkijoiden ja assistenttien kanssa. Rasteissa käytetään yleisesti tunnettuja menetelmiä, mutta niistä muokataan leikillisiä ja hauskoja. Kuviosta 10 näkee kokonaiskuvan, minkälaisista vaiheista innovointityöpaja koostuu. Innovointityöpajakonseptissa pelillisuus, leikillisuus ja valmentava johtaminen toimivat ohjaavina päämenetelminä, jotka toistuvat jokaisessa vaiheessa läpi koko työpajakonseptin.



Kuvio 10. Pelurin innovointityöpajakonsepti ja sen vaiheet (mukaillen Erno Salmelan kuviota)

Jokainen rastikokonaisuuden on tarkoitus valmiissa työpajakonseptissa kestää kokonaisen päivän. Yritys käy koko kuusivaiheisen työpajakokonaisuuden noin vuoden sisällä. Tarkkaa aikaa ei ole vielä tiedossa. Työpajojen välissä on tauko, jolloin yritys ottaa käyttöön jokapäiväisessä arjessa opitut menetelmät ja toteuttaa niitä aktiivisesti. Näin yritys sitoutetaan mukaan työpajaan eivätkä työpajassa saadut ideat jää vain abstraktille tasolle.

Peluri-hankkeessa rastien kehittämisessä ja innovaatiotyöpajan rakentamisessa käytetään kokeilukulttuuria. Sipilän uuden hallitusohjelman yksi kärkihankkeista keskittyy kokeilukulttuuriin (Valtioneuvoston kanslia 2016), joten työpajatoiminta ja kokeilukulttuurin kehittäminen ovat hyvin ajankohtaisia asioita. Kokeilukulttuurissa nimensä mukaisesti kokeillaan ideoita mahdollisimman nopeasti, jotta saadaa heti tietoa idean toimivuudesta. Kokeilukulttuuria voidaan kutsua myös strategiksi kokeiluiksi (Berg, Hildén & Lahti 2014). Nopeiden kokeilujen avulla saadaa testattua uutta rasti-ideaa vaivattomasti ja resurssiviisaasti. Tähän mennessä hankkeessa on ollut neljä sessiota, joissa kokeiltiin koko tutkimusryhmän kesken uusia rasti-ideoita. Kahdessa näistä sessioista on ollut hankkeeseen osallistuneiden yrityksen edustajia mukana testaamassa työpajakonseptin osia.

Tutkijat osallistuivat myös näihin testiryhmiin. Rasti-ideoiden kokeiluja on suoritettu myös nopeina kokeina työpajojen ulkopuolella. Kokeet ovat olleet muutama tunnin mittaisia ideoiden testauksia. Näissä tapauksissa koehenkilö on ollut joko tutkijakollega tai ulkopuolinen henkilö. Tämän opinnäytetyön tekijä on suorittanut hankkeen aikana assistenttiparinsa kanssa kaksi kokeilua kehitystyöpajojen ulkopuolella.

### **6.3 Tutkimuksen kulku**

#### **Hankkeen kulku**

Hanke toteutetaan aikavälillä 1.1.2015–31.10.2016. Hankkeessa ei ole toteutettu ennen tammikuuta 2016 yhtään prototyyppiä pajasta, joten kehitystyöpajat otettiin hankkeessa käyttöön vuoden 2016 alusta lähtien. Tammikuussa tutkija aloitti assistenttina ja hänen ensimmäinen tehtävänsä oli kehittää jo syksyllä keksittyä rasti-ideaa toimivammaksi ja mahdollisesti testata sitä. Idea todettiin lyhyellä kokeilulla toimimattomaksi ja tutkija kollegansa kanssa kehitti uuden rasti-idean, unelmapuurastin. Tämä idea nousi vanhasta ideasta, josta otettiin osioita tähän uuteen rastiin. Unelmapuurasti-idea testattiin ja sen todettiin toimivaksi. Rasti-idea vietiin ensimmäiseen kehitystyöpajaan 25.2.2016.

Ensimmäisen kehitystyöpajan tavoite oli keskustella tutkijoiden ja assistenttien uusista rasti-ideoista ja mahdollisesti testata niitä. Unelmapuurasti-ideasta otettiin käyttöön vain toimivia osia. Jokainen tutkija sai tehtäväkseen keksiä uusia rasti-ideoita ja parannella toimivia ideoita seuraavaa kehitystyöpajaa varten, joka järjestettiin 24.3.2016. Tässä vaiheessa työpajakonsepti alkoi saada menetelmiä eri vaiheisiin. Näiden työpajojen välissä tapahtui paljon omatoimista kehittämistä. Assistenttina teimme avustavia töitä, jotka tukivat työpajan kehittämisessä. Toisessa kehitystyöpajassa 24.3.2016 uusia ja kehitettyjä ideoita lähdettiin testaamaan.

Tutkija toimi assistenttina hankkeessa vuoden 2016 tammikuusta huhtikuun loppuun. Huhtikuusta eteenpäin tutkija jatkoi hankkeen parissa opinnäytetyön tekijänä ja aloitti havainnoinnin opinnäytetyötä varten toukokuussa järjestetystä 9.–12.5.2016 kehityscampista.

Kehityscampilla järjestettiin ensimmäinen asiakaskokeilu 11.5.2016. Sitä ennen 9.–10.5. kokeilun sisältöä ja rakennetta hiottiin. Tiistaina 11.5. testattiin konseptin intensiiviversiota kahdella hankkeeseen osallistuneella yrityksellä. Intensiiviversio sisälsi kolme vaihetta: arvolupaus-, kosketuspisteet ja päätösvaiheen. Kokeilu kesti kokonaisuudessaan noin kuusi tuntia. Kokeilusta saatiin paljon tietoa työpajan kehitystä varten.

Seuraava työpajakokeilu järjestettiin 16.6.2016. Tämä työpaja oli tutkijan viimeinen työpaja, josta tehtiin havaintoja opinnäytetyötä varten. Työpajassa järjestettiin hankkeen ohjausryhmälle ja yrityksen edustajille intensiiviversio työpajan arvokas tarkoitus vaiheesta. Työpajasta kerättiin myös paljon tietoa työpajan konseptin kehittämistä varten. Alla olevasta kuviosta näkee hankkeen kulun ja tietojen keruun ajankohdat



## Kuvio 11. Hankkeen kulku ja tutkimusprosessi

Työpajakokeiluja jatkettiin näiden työpajojen jälkeen, mutta näistä neljästä työpajasta saadut tiedot ja havainnot riittivät tukemaan tutkijan omia havaintoja. Näiden havaintojen perusteella tutkija pystyi muodostamaan hyvän kokonaiskuvan työpajan tunnelmasta ja asiakaskokemuksesta.

### **Tutkimusprosessi**

Tämän opinnäytetyön aihe alkoi kehittyä jo alkuvuodesta 2016, jolloin tutkija kysyi hankkeen projektipäälliköitä, oliko hankkeessa mahdollista tehdä opinnäytetyötä. Opinnäytetyön aihetta ei syntynyt heti, sillä hankkeessa ei ollut tiettyä kohdetta, johon työ sopisi. Tutkijan kiinnostus tunnejohtamiseen ja tunteisiin ja niiden liittämistä työpajaan herättivät projektipäälliköiden kiinnostuksen. Tutkija sai vapaat kädet muodostaa tämän teeman ympärille opinnäytetyöaiheen. Aiheen muotoutumisessa meni pari kuukautta ja huhtikuussa assistentin työn päätyttyä opinnäytetyö aihe alkoi saada muotoa.

Tutkija on toiminut PELURI-hankkeessa projektiassistenttina sekä työsuhteen päätyttyä opinnäytetyöntekijänä. Työsuhteen aikana (1.1.–1.4.2016) tutkija teki havaintoja kahdessa erillisessä kehitystyöpajassa ja tehden työn ohella muistiinpanoja käydyistä keskusteluista. Lisäksi tärkeimmät havainnot kerättiin kehityscampilta (9.–12.5.2016) ja 16.6.2016 järjestetyssä työpajassa. Omien havaintojen lisäksi päädyttiin hakemaan lisää tietoa osallistujilta ja muilta hankkeen tutkijoilta haastattelulla ja kyselyllä. Kyselyn tarkoitus oli kerätä tietoa työpajan tunteista ja tunnelmasta tutkijoiden näkökulmasta. Ensimmäisellä kyselyllä saatiin vain yksi vastaus, joten tutkija päätyi tekemään haastattelun seuraavassa työpajassa. Haastattelussa pääpaino oli sen päivän työpajan tunnelmassa ja kokemuksissa. Osana työpajaa toimi fiilislomake, jota tutkija päätyi hyödyntämään opinnäytetyössä.

Tämän työn alkuperäinen ajatus oli tehdä tutkimus tunnelmamuotoilusta ja tunteista Peluri-hankkeelle. Tämä ajatus toimi työn johtoajatuksena ja pohjana. Opinnäytetyön aihe alkoi muodostua tutkijan tehdessä havaintoja keväällä 2016 järjestetyissä työpajoissa. Tutkija kuitenkin totesi nopeasti ensimmäisten havaintojen jälkeen, että tunneosio työssä osoittautui liian laajaksi kokonaisuudeksi.

Työllä ei ollut aihetta hetkeen, mutta kuitenkin havainnot työpajoissa ja niiden ulkopuolella vahvistivat sen, että työn pääpaino on tunnelmamuotoilussa. Kehityscampin jälkeen (9.–12.5.2016) jälkeen aihetta uudelleen muotoiltiin tunnelmamuotoiluksi ja sen johtamiseksi. Tästä aiheesta lähetettiin tutkijoille kysely. Tutkijoille suoritettu kysely ei ollut tuottanut tulosta, joten kyselyä päätettiin muokata ja lähettää uudelleen 9.8.2016. Kyselyä muutettiin selkeämpään suuntaan, mutta kyselyyn lisättiin asiakaskokemus näkökulma. Kyselystä saatujen tulosten perusteella työtä lähetettiin työstämään uutta tavoitetta kohti.

Viimeisessä työpajassa haluttiin saada lisää tietoa työpajan tunnelmasta ja asiakaskokemuksesta suoraan osallistujilta. Tätä varten päätettiin järjestää haastattelu yhdelle tutkijalle ja kahdelle osallistujalle. Lisäksi osana työpajaa toimi niin sanottu ”fiilislomake”, johon osallistujat kirjasivat tunteuksiaan jokaisen rastin jälkeen. Haastattelulla ja lomakkeella saadut tiedot täydensivät kyselyllä saatuja vastauksia ja tutkija huomasi yhteneväisyyksiä osallistujien ja tutkijoiden tunteuksissa työpajasta ja sen asiakaskokemuksesta.

Tiedon keräämisen jälkeen tutkija alkoi kerätä tunnelmamuotoilusta ja johtamisesta kirjallisuutta, internetlähteitä ja artikkeleita tukemaan havaintoja. Aineistoja tutkiessaan tutkija huomasi, että johtamisesta työpajassa ei ole tarpeeksi tietoa, joka tukisi juuri tätä opinnäytetyötä. Toiseksi johtaminen aiheena on valtavan laaja ja monitahoinen, joten rajauksen tekeminen osoittautui haasteelliseksi. Viimeinen rajaus tehtiin syksyllä 2016, ja työn rajaus päättyi lopulta tunnelmamuotoiluun ja sen keinoihin innovointityöpajassa. Tämä aihe on tarpeeksi tarkka ja rajattu juuri työpajaympäristöön ja etenkin BusinessHeroes-työpajaa varten, sillä työpaja tarvitsee juuri näitä keinoja ja menetelmiä tunnelman ja asiakaskokemuksen parantamiseksi. Viimeisimmässä rajauksessa otettiin kuitenkin huomioon johtamisnäkökulma toimeksiantajan toiveesta. Näkökulmaa kuitenkin rajattiin selkeisiin johtamisen keinoihin, jotka sopivat tutkijan mielestä juuri tähän innovointityöpajaan parhaiten.

Suurin osa havainnoista ja datasta kerättiin keväällä ja kesällä 2016. Tutkija lähti tietojen jälkeen työstämään aihetta ja etsimään lähteitä havaintojen tueksi. Syksyllä aihe tiivistyi entisestään, kun tutkija alkoi aiheen vaihdoksen myötä tutkia

useita erilaisia lähteitä eri aihe-alueista. Kirjallisuudesta, artikkeleista, tutkimuksista ja internetlähteistä löydettyt ideat muokkasivat työtä jatkuvasti. Tutkimuskysymystä tarkennettiin ja muutettiin syksyllä ja talvella useaan otteeseen. Kuten jo edellisessä luvussa mainittiin, aihetta vaihdettiin tutkimuksen edetessä useaan otteeseen. Viimeisen aiheajauksen jälkeen, myös tutkimuskysymys vaihtui useasti uusien näkökulmien myötä. Työ kehittyi melkein viimeisiin kirjoitusvaiheisiin saakka. Syy tähän tutkimuskysymyksen muotoutumiseen oli työn aiheen luonne ja abduktiivisen logiikan käyttäminen. Abduktiivinen logiikassa kerätään ideoita kirjallisuudesta havaintojen tueksi ja työ saattaa muuttua prosessin aikana täysin toiseen suuntaan.

Suurimmat muutokset opinnäytetyö prosessissa oli ensimmäisten ulkopuolisten lähteiden kuten kirjallisuuteen tutustuminen. Tässä kohdassa tutkija huomasi, kuinka paljon tietoa tunnelmamuotoilusta, työpajoista ja asiakaskokemuksesta onkaan. Tämä tiedon määrä muutti työn suuntaa monesti. Suurin muutoksista oli heti alussa tunteiden pois jättäminen tutkimuksen fokuksesta. Tutkijalla oli vahva tunne tunnelmamuotoilusta ja tunteista, mutta aihetta jouduttiin vaihtamaan liian valtavan tietomäärän takia. Toinen suuri muutos oli viimeisen tutkimuskysymyksen syntyminen. Pääpainoksi keinojen ja menetelmien lisäksi valittiin lisäarvo työpajalle. Tällä haluttiin tukea työn suurempaa tavoitetta, eli tuoda tunnelmamuotoilua tutuksi ja avata mistä tunnelmamuotoilussa on kyse. Tämän hetkinen tutkimuskysymys antaa tilaa tutkia tunnelmamuotoilua yleisesti samalla yhdistäen sen BusinessHeroes-työpajaan.

Työn aikana tutkija oppi koko ajan uutta aiheesta. Jokainen lähde antoi uutta tietoa aiheesta ja rakensi työtä eteenpäin. Tunnelmamuotoilu on pelkkien menetelmien lisäksi johtamista, asiakaskokemuksen parantamista ja ihmistuntemusta. Jokainen lähde avasi uuden näkökulman aiheeseen, mikä teki samalla rajaamisesta haastavaa. Työn edetessä rajauksen ylläpitäminen ja fokuksen ylläpitäminen olivat hankalaa. Rajauksen merkitys korostui mitä pidemmälle työ eteni.

## 7 Tutkimustulokset

Tutkimustuloksissa esitellään tutkijan keräämää dataa työpajan tunnelmasta ja asiakaskokemuksesta. Tutkimusmenetelminä tässä työssä toimivat case-menetelmät ja etnografiset menetelmät. Etnografinen osuus näkyy tutkijan osallistumisena työpajakonseptin kehittämiseen ja suunnitteluun. Tänä aikana on kerätty tietoja havainnoimalla ympäristöä, käytyjä keskusteluja kehitystyöpajoissa ja niiden ulkopuolella. Tutkimustulokset koostuvat pääsääntöisesti tutkijan omista havainnoista työpajojen aikana ja niiden ulkopuolella. Havaintojen lisäksi tuloksia kerättiin haastattelulla, kyselyllä ja lomakkeella. Tässä luvussa avataan jokaisen menetelmistä saadut tiedot ja yhdistellään saatuja tuloksia tutkijan omiin havaintoihin. Näitä tuloksia peilataan tutkijan omiin havaintoihin, ja tiedot yhdistetään kokonaiskuvaksi. Kokonaiskuvalla saadaan hyvä ja kattava näkemys, mitkä asiat toimivat työpajassa ja missä kohdissa tunnelmaa ja asiakaskokemusta tulisi parantaa. Nämä tulokset yhdistetään yhteenvetoluvussa päätelmiksi, voiko tunnelmamuotoilulla tuoda lisäarvoa innovointityöpajaan.

### 7.1 Kysely

Ensimmäisenä tiedonkeräysmenetelmänä käytettiin kyselyä. Kysely suoritettiin sähköpostitse hankkeen tutkijoille. Tarkoituksena oli kartoittaa tutkijoiden havaintoja kehityscampista, joka järjestettiin 9.–12.5.2016. Kysely lähetettiin kuudelle tutkijalle ensimmäisen kerran 25.5.2016 (ks. liite 2). Kyselyyn vastasi vain yksi tutkija, joten kyselyn kysymyksiä uudistettiin uuteen rajaukseen sopivaksi ja uudistettu kysely lähetettiin kaikille tutkijoille uudestaan 9.8.2016 (ks. liite 3). Uuteen kyselyyn vastasi yhteensä kolme tutkijaa, joista yksi oli jo vastannut ensimmäisellä kerralla. Yhteensä vastauksia saatiin siis kolme kappaletta. Kyselyyn vastasi puolet kaikista vastaajista, mikä riittää tutkijan havaintojen ja muistiinpanojen lisäksi tarpeeksi täsmällisen kokonaiskuvan saamiseksi.

Ensimmäisen kyselyn pääpaino oli sen hetkisessä tutkimusaiheessa eli tunnelmamuotoilussa ja sen johtamisessa. Toisessa kyselyssä kysymyksiä muutettiin uuden tutkimuskysymyksen takia, mutta pääpaino pysyi edelleen samassa aiheessa. Suurin osa muutoksista koskivat vain sanamuotoja. Näillä muutoksilla



haluttiin ohjata vastaajien ajattelua enemmän keinoihin ja työkaluihin, joita tunnelman ja asiakaskokemuksen parantamiseen tarvitaan. Ensimmäisessä kyselyssä kysymys numero 1 ”Jos vedit rastia, kerro mitä rastilla tapahtuu vaihe vaiheelta: alku, itse työskentely, tulokset, lopetus/siirtyminen seuraavaan” jätettiin pois, sillä se todettiin tarpeettomaksi tunnelman ja asiakaskokemuksen näkökulmasta tarkasteltaessa. Sen tilalle uuteen kyselyyn lisättiin kysymys numero 5: ”Millainen on sinusta hyvä asiakaskokemus?” Tällä kysymyksellä tutkija halusi tutkijoiden kokemuksia hyvästä asiakaskokemuksesta, omien havaintojen tueksi.

### **Tulokset ja havainnot**

Ensimmäinen kysely käsitteli pääsääntöisesti 11.5. järjestettyä työpajan intensiiviversiota. Tähän työpajaan osallistui kahden hankkeessa mukana olleen yrityksen edustajia ja tutkijoita. Työpajassa toinen yritys suoritti ymmärrysvaiheen ja samaan aikaan toisen yrityksen edustaja kävi läpi arvokas tarkoitus -vaihetta. Lopuksi molemmat yritykset yhdessä kävivät läpi arvolupausvaiheen.

Ensimmäisellä rastilla tulisi kokea vapautumista, iloa ja hilpeyttä. Tärkeintä olisi rytmin vaihto tavalliseen arkeen ja valmistautuminen työpajaan varten. Suurin huomio oli osallistujien arkailu ja hämmennys heti työpajaan saavuttua. Työpajan tilana toimi puoliksi eskari-tila ja puoliksi leirinuotio, mikä yllätti osallistujat positiivisesti (ks. kuvat s. 55-57).

Vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että alussa lähdettiin liikkeelle turhan nopeasti, mikä aiheutti osallistujille lisähämmennystä. Heti osallistujien saavuttua paikalle ohjelma lähti käyntiin esittelyllä ja siitä siirryttiin heti ensimmäiseen rastiin. Osallistujat eivät ehtineet sisäistää kaikkia ohjeita ja työpajan sisältöä, mikä näkyi tunnelmassa. Tunnelma alussa oli arkailevaa ja hiljaista, mikä teki tilanteesta turhauttavan tai jopa ahdistavan. Tunnelma ei saisi olla työpajan alussa liian tiivis tai huonosti organisoitu, tai työpajan tarkoituksesta ja ohjaajien ammattitaidosta syntyy epäammattimainen kuva. Tätä luottamusta on vaikeaa lunastaa takaisin myöhemmässä vaiheessa, mikäli alussa tunnelma on laskenut liikaa. Tietty määrä uteliaisuutta ja jännitystä saa olla, mutta ohjaajien tulisi ottaa tilanne haltuun ja antaa osallistujien tutustua ympäristöön sekä muihin osallistujiin ajan kanssa.

Vastauksissa huomattiin yhteneväisyyksiä ajan käytön ja keskustelun määrän suhteen. Kaikki vastaajat painottivat, että rasteilla käytiin asioita liian nopeasti läpi ja aikaa vapaalle keskustelulle ja ideoinnille jäi liian vähän. Vapaan keskustelun aikana käydään läpi rastin herättämiä ajatuksia ja ideoita sekä jaetaan kokemuksia. Tämä on tärkeää innovoinnin kannalta, sillä vapaan keskustelun aikana saadaan ideoita ja viedään niitä syvemmälle tasolle. Monesti vapaa keskustelu toimii omien tunteiden purkamisen välineenä, esimerkiksi Ikigai-mallin kanssa (ks. kuvio 9), jonka tavoitteena on herättää ajatuksia omasta roolista ja yrityksen asemasta maailmassa. Tällaiset rastit vaativat aikaa tuloksien läpikäyntiä varten.

Työpajan tulisi nostaa osallistujissa mahdollisimman monia eri tunteita ja tunnelmia. Iloa, vapautumista, onnistumista, havahtumista, vihaa, turhautumista tai jopa surullisuutta. Vastaajat painottivat, että BusinessHeroes-työpaja on tunnelmaltaan erilainen ja mahdollistaa osallistujille wau-kokemuksia tai mahdollisesti jopa havahtumista omasta tai yrityksen tilasta. Näitä kokemuksia pyritään tuomaan erityyppisillä rasteilla. Tällä hetkellä työpajassa osallistujat eivät kokeneet niin monia tunteita, sillä tunnelma ei ollut oikeanlainen. Alussa tunnelmaa nostettiin hauskoilla rasteilla, mutta sitä seuraavat kaksi rastia ovat tunnelmaltaan liian rauhallisia ja mietiskeleviä. Tämä laskee tunnelmaa, ja joillekin osallistujille saattaa tulla turhautuminen ja he kokevat työpajan vanhanlaisena fläppi-taulutyöpajana. Rastien jälkeen pidettiin pienimuotoinen palkintojenjako, jossa jaettiin pisteitä parhaiten suoriutuneelle osallistujalle. Tässä osiossa tunnelma oli jotenkin hiukan vaivaantunut, rauhallisen ja mietiskelyä vaativan rastin jälkeen. Tunnelma laski koko ajan loppua kohti, mikä näkyi vauhdin hiipumisena osallistujissa.

## **7.2 Lomake**

Osana viimeistä, 16.6.2016 järjestettyä työpajaa, toimi ns. ”fiislomake”, jota osallistujat täyttivät työpajan kuluessa. Fiislomakkeen (ks. liite 4) oli suunnitellut toinen hankkeen assistentti, ja tässä tutkimuksessa hyödynnetään siitä saatuja tietoja. Lomakkeeseen jokainen osallistuja merkitsi jokaisen erillisen rastin kohdalle millainen fiilis tai tunnelma siitä rastista jäi. Tunteet oli kuvattu erilaisilla hymiöillä ja merkeillä, jotta vastaaja löytäisi mahdollisimman kuvaavan tunteen. Yhden rastin kohdalle sai merkitä monta eri syntynyttä tunnetta. Lopuksi viimeisen rastin

jälkeen vastaajille annettiin aikaa kirjoittaa ”vapaa sana”-kohtaan avoimia kommentteja työpajasta ja sen kulusta. Lomakkeella pyrittiin keräämään palautetta työpajan kulusta ja mahdollisia kehitysehdotuksia vapaan sanan muodossa. Lomake antaa tähän opinnäytetyöhön hyvän yleiskuvan osallistujien tunnelmasta jokaisen rastin kohdalla. Tästä on helppo muodostaa draaman kaaren avulla jottopäätöksiä, miten tunnelma kehittyi työpajan myötä.

## Tulokset ja havainnot

Työpajassa käytiin läpi yhteensä kahdeksan rasti (ks. taulukko 2). Rastien nimet järjestyksessä olivat: puhtia päivään, leirinuotio, patikointi, historian kirjat, apilan tuunaus, taiteilijaelämää, karhunpesä ja päätösseremonia. Rastien lisäksi lomakkeeseen oli pyydetty antamaan fiilikset myös ensivaikutelmasta ja lounaasta. Seuraavaksi avataan lomakkeesta saatuja tietoja yhdistäen niitä tutkijan havaintoihin.

	Hämmennys	Super iloinen	Rakastan	Itkunaaurua	OK	Peukut ylös	Vihainen	Surullinen
Ensivaikutelma	III	I	I		II	I		
Puhtia päivään		I	I		III	II		
Leirinuotio	I		III		III	I		
Patikointi	I	I	II		III			
Lounas		II	I		II	II		
Historian kirjat	III			I	III	I		
Apilan tuunaus	I				III	I	I	
Taiteilijaelämää	I	I	I	II	I	III		I
Karhunpesä		II	II	I	III	II		
Päätös		I			II			

Taulukko 2. Fiilislomakkeen tulokset rasteittain

Suurin osa osallistujista oli merkinnyt ensivaikutelman kohdalle hämmennyksen tai OK-vaihtoehdon. Alku oli varmasti monelle osallistujalle hämmentävä tilan ja työpajan idean takia. Työpajan paikkana toimii Lappeenrannan teknillisen yliopiston rantasauna. Rantasaunalle oli suunniteltu työpajaa varten paranneltu versio

kehityscampillä suunnitellusta eskari/leirinuotio-tilasta. Lisäksi saunanpukuhuoneeseen oli järjestetty ”salakapakka”, jossa oli tarjolla erilaisia juotavia ja syötäviä. Salakapakka oli osallistujien käytössä koko työpajan ajan. Työpajan tarkoitus oli monelle epäselvä, ja osallistujat saapuivat työpajaan sekavin tunnelmin. Tämä selkeästi heijastaa osallistujien jännitystä, arkailua tai mahdollisia ennakkoasenteita työpajaa kohtaa. Avoimissa kommenteissa mainittiin siitä, että työpajan esitelyssä edettiin liian nopeasti ja kerrottiin liian paljon uusia asioita yhtä aikaa. Hämmennystä aiheutti monelle myös se, että työpaja oli vasta prototyyppivaiheessa.

Yksi suurimmista huomioista oli vastauksien neutraalius. Suurin osa vastauksista oli joko kohdassa OK tai peukut pystyssä. Tämä kertoo siitä, että työpaja ei herättänyt tarpeeksi tunteita osallistujissa. Neutraalit vastaukset eivät ole toivottuja tällaisessa leikkisässä työpajassa, jossa tunnelman ja asiakaskokemuksen tulisi herättää osallistujissa innostusta ja iloa. Osallistujat olivat kommentoineet vapaasana-osiossa, että lomakkeen tunteita kuvaavat hymiöt olivat monitulkintaisia, eikä niiden merkitystä välttämättä ymmärretty oikein. Osa osallistujista jätti vastaamatta, mikäli sopivaa tunnetta vastaavaa kohtaa ei lomakkeesta löytynyt. Tämä kertoo siitä, että osallistujat kokivat monia erilaisia tunteita ja tunnelmia työpajan aikana, mikä on yksi työpajan tarkoituksista.

Positiivisimmat kokemukset syntyivät leirinuotio-, taiteilijaelämää- ja karhunpesärastien kohdalla. Leirinuotion rastin alussa katsottiin Ylen Sinun tarinasi -video, jonka tarkoitus oli herätellä ajatuksia ja valmistaa osallistujia ideointiin ja ajatteluun. Rastilla keskusteltiin avoimesti videon herättämistä tunnelmista ja tunteista. Taiteilijaelämää-rastilla luodaan innostava tarkoitus ja luoda siitä visuaalinen taideteos askartelemalla, maalaamalla tai muuten käsillä tekemällä. Teoksissa käytettiin legoja, taikahiekkaa ja askartelua. Tätä rastia seurasi heti karhunpesärasti, jossa muut osallistujat tulkitsivat muiden töitä ja yrittivät arvata, mitä se esittää. Kommenteissa edellä mainittujen rastien lisäksi patikointi-rasti oli koettu mukavana ja rentouttavana.

Positiivisimmat kokemukset syntyivät heti kun osallistujat pääsivät tekemään konkreettisesti jotain, esimerkiksi askartelemaan tai kävelemään. Leirinuotio-

rasti oli selkeästi saavuttanut tavoitteensa, sillä tarinan oli tarkoitus herättää syvällisempiä tunteita ja mahdollisesti myös haikeutta ja havahtumista. Yhteenve-tona voidaan todeta, että leikkisät ja erilaiset rastit, jotka herättävät joko positiivisia tai negatiivisia tunteita, koettiin parhaimpana kokemuksena.

Negatiivisimman kokemukset syntyivät historian kirjat- ja puhtia päivään-rasteilla. Puhtia päivään -rastilla osallistujien oli tarkoitus luoda smoothie- tai hedelmälautanen ja koristella se mieleisekseen. Juoman tai lautasen avulla esiteltiin leikkisästi itsensä. Tarkoituksena oli purkaa alun jännitystä ja ryhmäyttää osallistujat. Osallistujat kokivat rastin hämmentävänä, sillä siirtyminen rastiin tapahtui liian nopeasti alun jälkeen. Osallistujat eivät olleet ehtineet tutustua ympäristöön tai muihin osallistujiin, ja nopea esittely sekä siirtyminen välittömästi sen jälkeen rastille aiheuttivat sekavuutta. Historian kirjat -rastilla tarkoitus oli kiteyttää edellisellä rastilla synnytetty arvokas tarkoitus. Tehtävä tehtiin yksilötehtävänä paperille. Osallistujat eivät kokeneet montaakaan positiivista kokemusta tämän rastin aikana. Syynä tähän voi olla yksilötekeminen ja se ettei ylös kirjoitettuja tuloksia käyty läpi yhdessä. Kommunikaation puute ja huono ohjeistus vähensivät rastin tehoa.

Negatiivisimmat tunteet koettiin niillä rasteilla, joissa tehtiin yksilötyötä tai ohjeistuksessa oli puutteita. Rasteilla tulee antaa aikaa sisäistää ohjeistus ja esittää mahdollisia kysymyksiä rastien sisällöstä. Myös avoin keskustelu ja tehtävän purkaminen lisäävät mielekkyyttä ja mahdollistavat muiden mielipiteiden ja ajatusten kuuntelemiseen.

Työpajan alku lähti liikkeelle liian nopeatempoisena ja ehkä jopa hutiloidusti. Uskon, että tämä ei pelkästään johtunut siitä, että työpaja oli kokeilu. Hyvä suunnittelu puuttui alusta ja osallistujille saattoi jäädä epäselvä kuva siitä, mitä työpajassa tullaan päivän mittaan tekemään. Suurin hämmennys johtui ohjeistuksen puutteesta. Osallistujille tulisi antaa aikaa tutustua toisiinsa ja sisäistää työpajan tarkoitus. Käsillä tekeminen ja hyvä keskustelu koettiin kaikkein positiivisimpina. Negatiivisimmat kokemukset tulivat sekavista ja huonosti ohjeistetuista rasteista, sillä huono kommunikaatio lisää turhautumista ja negatiivisten tunteiden syntymistä.

### **7.3 Haastattelu**

Lomakkeen lisäksi tietoa kerättiin työtä varten haastattelulla, joka järjestettiin 16.6.2016. Haastattelu suoritettiin Skinnarilan rantasaunalla järjestetyn innovointityöpajan jälkeen. 16.6.2016 järjestetyssä työpajassa tehtiin toinen asiakaskokeilu. Kokeilussa käytiin läpi työpajan intensiiviversio arvokas tarkoitus -vaiheesta eli toisesta vaiheesta. Tässä vaiheessa on tarkoitus kehittää yritykselle tarkoitus ja miettiä miksi työtä tekee ja mihin oma aika kuluu. Tästä muodostettiin arvokas tarkoitus itselle. Pääpaino oli henkilökohtaisen tarkoituksen löytämisessä, eikä yrityksen arvokkaaseen tarkoitukseen juurikaan keskitytty. Työpajaan osallistui hankkeen ohjausryhmän jäseniä sekä hankkeessa mukana olleiden yritysten edustajia. Haastatteluun osallistui kaksi yrityksen edustajaa ja yksi tutkija.

Haastattelu oli puolistrukturoitu haastattelu ja se sisälsi viisi kysymystä liittyen työpajasta saatuihin kokemuksiin ja tunteisiin (ks. liite 1). Puolistrukturoitu haastattelu antaa vastauksia tietystä aiheesta ja kysymykset ovat tarkoin valittuja eivätkä näin anna liikaa vapauksia haastateltavalle. Puolistrukturoitua haastattelu on virallisuudessaan täysin strukturoidun ja teemahaastattelun välillä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2017.) Tähän työhön valikoitui puolistrukturoitu haastattelu, koska tunteita ja tuntemuksia on vaikea kuvailla tarkkojen kysymysten avulla tai lomakkeella. Tärkeään rooliin haastattelussa nousi myös tutkijan omat havainnot ympäristöstä ja haastateltavien kehonkielestä, jotka ovat tärkeitä kokemuksia ja tunnelmaa kuvailtaessa. Haastattelutilanne oli myös hyvin epävirallinen, ja haastattelu suoritettiin samanaikaisesti molempien yritysten edustajille. Haastattelulla haluttiin saada vastauksia juuri tiettyihin teemoihin tukemaan tutkijan havaintoja ja päätelmiä, joten tutkijan tulkinnalle on puolistrukturoidussa haastattelussa jätetty tilaa. Haastattelu koostui viidestä kysymyksestä, joiden tarkoitus oli aloittaa keskustelu ja herättää ajatuksia päivällä järjestetystä työpajasta.

#### **Millainen fiilis työpajasta ja päivästä jäi?**

Kaikki vastaajat kokivat päivän positiivisena yllätyksenä. Päällimmäisenä tunteena mainittiin muun muassa ilo, pirteys, ajatuksia herättävä ja positiivisuus. Vaikka tunnelma oli yleisesti positiivinen, aloituksen sekavuus aiheutti hämmennystä vastaajien mielestä. Työpajaan saapuessa osallistujille esiteltiin, mikä on

työpajan tarkoitus ja mitä työpaja tulee tulevaisuudessa olemaan. Tästä esittelystä siirryttiin liian nopeasti ohjelman esittelyyn ja ensimmäiseen rastiin.

Yleinen tunnelma alussa oli hyvin virallinen ja jopa jäykkä. Osallistujat eivät ottaneet kontaktia toisiinsa tai ohjaajiin. Rastien edetessä tunnelma nousi ja osallistujat rentoutuivat. Ensimmäisen rastin aiheuttama hämmennys hälventyi, kun päästiin ulos kävelemään patikointi-rastilla. Rasti oli paremmin ohjattu ja ohjeistettu mikä auttoi osallistujia keskittymään tekemiseen. Rasti koettiin hyvänä, sillä keskustellessa päästiin syvällisen pohdiskelun tasolle.

Vastaajat kokivat positiivisena sen, että työpajassa oli ennestään tuntemattomia ihmisiä, mutta fiilislomakkeessa osa vastaajista oli eri mieltä. Jotkut kokevat henkilökohtaisten asioiden jakamisen vaikeana, jos ympärillä on tuntemattomia ihmisiä. Haastateltavat kokivat uudet ihmiset innostavana ja kannustavana asiana. Ympäristöstä tulisi tehdä kaikille turvallinen ja luotettava paikka, jossa on helppo jakaa omia ajatuksiaan muille.

### **Mikä oli positiivisin kokemus ja miksi?**

Haastateltavien mielestä patikointi- ja apilan tuunaus -rasti olivat positiivisimpia kokemuksia. Patikoinnissa syvällinen keskustelu koettiin hyvin avartavana. Rastilla tiivis keskustelu sai osallistujat todella miettimään arvokasta tarkoitusta. Apilan tuunaus -rastilla osallistujille jaettiin muutama paperi, joihin he saivat piirtää kuvan tämän hetkisestä ajankäytöstään. Tämä rasti tehtiin yksilötyönä, mutta tuloksia avattiin yhdessä. Haastateltava koki rastin ajatuksia herättävänä, sillä siinä joutui syvällisesti tutkistelemaan omaa itseään.

Näiden rastien lisäksi hauskana rastina koettiin taiteilijaelämää-rasti, jossa osallistujat pääsivät askartelemaan. Askartelu paljasti osallistujista paljon sosiaalisemman puolen ja osallistujat vapautuivat rastin aikana ”ammatti minästään”.

### **Mikä oli negatiivisin kokemus ja miksi?**

Sinun tarina ja päätösrastin äänestys olivat negatiivisimpia kokemuksia. Sinun tarina -rastilla keskustelu videon jälkeen jäi lyhyeksi. Kuten jo aikaisemmin sa-

noin, osallistujille tulisi antaa aikaa pohtia omia tunteita ja kuunnella muiden mielipiteitä. Mikäli aikaa annetaan riittävästi, saadaan kaikkien mielipiteet esiin, jopa hiljaisempienkin osallistujien.

Päätösrastilla suoritettiin äänestys. Jokainen osallistuja sai antaa pisteitä, eli tässä työpajassa karkkeja, jokaisen rastin jälkeen parhaiten suoriutuneelle osallistujalle. Haastateltava koki, että koska osallistujat olivat tuntemattomia henkilöitä, äänestyksen ja pisteytyksellä ei ollut merkitystä tunnelman kannalta. Palkinnot ja pisteytys koetaan yleensä palkitsevana ja motivoivana. Uskon, että pisteytyksellä on positiivinen vaikutus yleiseen yhteishenkeen, sillä pisteytys kannustaa antamaan itsestään enemmän irti. Työpajan palkintona toimi kuohuviihde, mutta jatkossa palkintoa tullee muuttamaan.

### **Mitä tunteita työpajan aikana heräsi?**

Työpajan aikana tulisi kokea useita erilaisia tunteita ja haastateltavat kokivat muun muassa pirteyttä, hauskuutta ja innostusta. Leikillisten rastien aikana osallistujat vaikuttivat iloisilta ja nauroivat paljon, kun taas apilan tuunaus- ja patikointi-rastilla tunnelma oli rauhoittunut, vakava ja keskittynyt.

### **Oliko työpajan rakenne selkeä, ja missä kohdissa oli kehitettävää?**

Haastateltavat mainitsivat sen, että työpajan aikana koetut tunteet eivät olleet vahvoja. He eivät kokeneet tarpeeksi vahvoja tunteita, jotka saisivat heitä ajattelemaan omaa tekemistä tai jopa muuttamaan siitä. Sinun tarinasi -rastin tavoite oli saada ajatuksia heräämään ja mahdollisesti aiheuttaa erilaisia vahvoja tunteita. Työpajaan tulisi lisätä enemmän tunteisiin vetoavaa materiaalia.

Yleisesti vastaajat kokivat työpajan positiivisena kokemuksena. Työpajassa tulisi olla vahvempi punainen lanka, joka sitoisi rastit sekä sisällöltään että tunnelmaltaan toisiinsa. Tilana rantasauna ja eskaritila saivat positiivista palautetta, ja ne koettiin selkeänä siirtymisenä arjesta työpajaan.

Haastateltavat toivoivat työpajaan enemmän väljyyttä, jotta keskustelua voisi syntyä ihan itsestään. Keskustelua johti pääsääntöisesti ohjaaja eikä keskustelulle annettu tilaa.

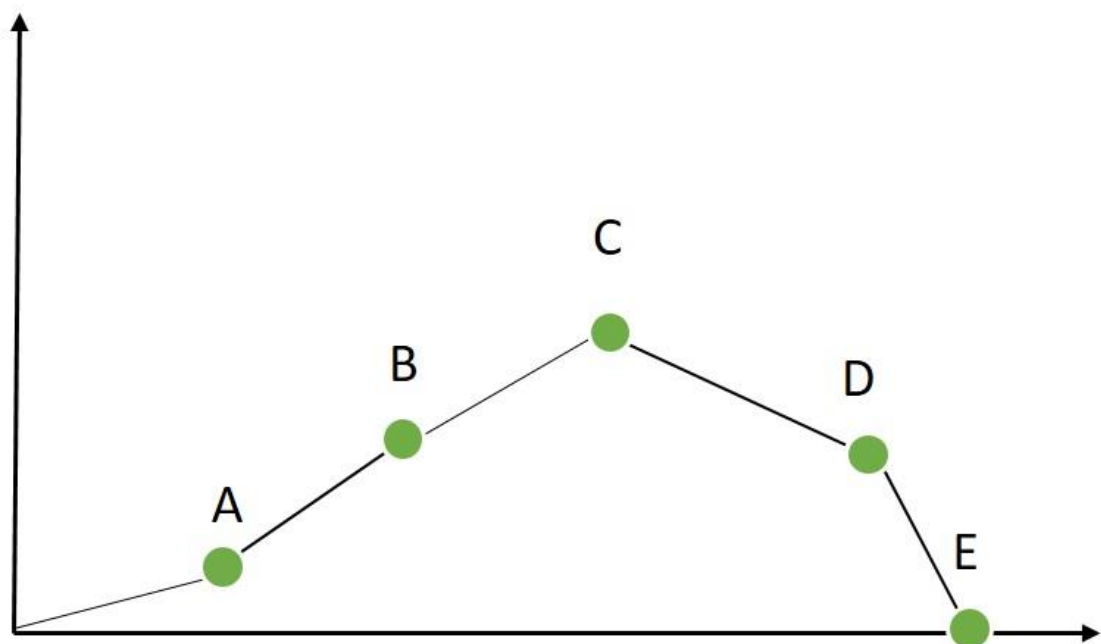


Askartelu ja hauskuuttelu koettiin positiivisena kokemuksena, mutta osittain sillä ei koettu olevan työpajan etenemisen kannalta hyötyä. Pelillisyyys ja leikillisyyys vapauttavat osallistuvan niin sanotusta "aikuisroolista" ja niiden avulla osallistujat voivat ideoida ja antaa mielikuvituksen lentää vapaammin. Avoin ja vapautunut tunnelma lisää innovoidessa luovuutta ja lisää tuottavuutta.

## 8 Johtopäätökset

Tässä osiossa avataan tutkijan omia havaintoja työpajan kulusta ja sen tunnelmasta. Näihin havaintoihin yhdistetään teoriasta löytyneitä menetelmiä ja yhdistetään ne käyttämällä hyödyntämällä draaman kaarta. Johtopäätöksissä esitellään draaman kaaren avulla tämän hetkisen työpajan tunnelma ja asiakaskokemus. Tämän hetkistä tunnelmaa verrataan haluttuun tunnelmaan, ja tutkija antaa kehitysehdotuksia, miten tunnelma saadaan halutulle tasolle tunnelmamuotoilun keinoilla. Lopuksi tehdään yhteenveto, toimiiko tuoko tunnelmamuotoilu lisäarvoa innovointityöpajaan.

Työpajan tunnelma on tällä hetkellä hyvin monitahoinen, tunnelma ei pääse nousemaan halutulle tasolle. Alla oleva kuvio 12 kuvaa tämän hetkistä tunnelmaa työpajassa. Pystyakseli kuvaa tunnelman suuntaa ja vaaka-akseli aikaa.



Kuvio 12. Innovointityöpajan tunnelma tällä hetkellä

Kuviossa pystyakseli kuvaa tunnelman suuntaa ja vaakakseli aikaa. A tarkoittaa ensimmäistä rastia, B kuvaa tunnelman nousua, C huippukohtaa, D työpajan tunnelman laskuvaihetta ja E työpajan loppua.

Työpajan alussa ilmassa on paljon erilaisia tunnelmia. Tunnelman alku taso vaihteli osallistujilla, ja tämän takia alussa oli paljon sekavia tunteita ilmassa. Pääsääntöisesti tunnelma oli hämmentynyt ja epäselvä. Tunnelmaa tarvitsisi nostaa ja selkeyttää, jottei alun tunnelma ja asiakaskokemus olisi hämmentävä vaan pikemminkin inspiroiva. Alkua vaivaa negatiivinen hämmennys, jonka aiheuttaa liian iso määrä informaatiota työpajasta ja sen kulusta, liian nopea esittely ja siirtyminen seuraavaan rastiin. Tilasuunnittelussa on hyvin otettu huomioon työpajan tavoite eli leikkiset menetelmät. Leikkisä työpaja aiheutti alussa myös hilpeyttä, mikä on hyvä asia.

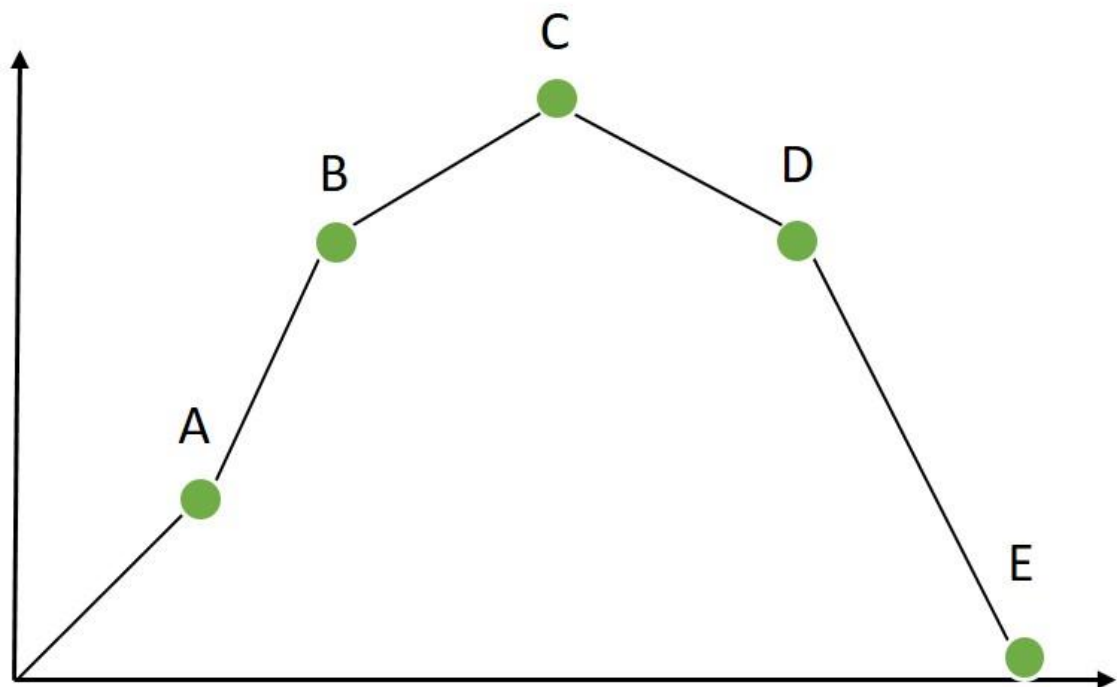
Alun sekavan tunnelman jälkeen tunnelma tasaantuu, kun päästään etenemään rasteilla. Tunnelma nousee työpajan alun jälkeen kuitenkin liian hitaasti, sillä sitä seuraavat rastit ovat rauhallisia ja pohdiskelevia. Hidas alku saattaa vaikeuttaa osallistujien heittäytymistä työpajaan, sillä he eivät koe onnistumisen ja riemun tunteita. Alun jälkeen tunnelman tulisi nousta radikaalimmin, jotta alun mahdolliset negatiiviset tunteet hälvensivät.

Tällä hetkellä työpajassa kohokohtana on taiteilijaelämää-rasti, jossa osallistujat pääsevät tekemään jotain täysin uutta ja hauskaa. Tällaisia tunteita tulisi kokea melkein jokaisella rastilla. Vapautuminen ja hauskuuttelu tulisi olla isommassa roolissa työpajassa, jolloin tunnelma ei pääsisi laskemaan. Positiivisia tunteita täytyy kokea enemmän kuin negatiivisia, mutta niitäkään ei saa unohtaa. Negatiiviset tunteet oikeassa kohdassa ja oikein käsiteltynä tuottavat myös havahtumisia ja mahdollisesti flow-tilan jälkeensä. Negatiivisia tunteita syntyy tällä hetkellä liian monella rastilla, vaikka tunnelman pitäisi olla positiivinen. Jokainen ihminen kokee eri rastit eri tavalla, mutta ryhmän yleinen tunnelma vaikuttaa myös yksilöihin. Mikäli yleistunnelma on positiivinen, se muokkaa yksittäisten ihmisten tunnelman suuntaa positiiviseksi.

Työpajan loppua kohti leikkisien rastien jälkeen tunnelma laskee hitaiden rastien ja päätösrastin takia. Suurin osa osallistujista koki päätösrastin melko neutraalina

kokemuksena. Lopun tulisi jättää osallistujille positiivinen kuva ja hyvä mieli työpajasta.

Innovointityöpajan tunnelma on tällä hetkellä latteaa, ja tarvittavia nousuja ja laskuja ei ole. Seuraavaksi avaan, mitä lisäarvoa tunnelmamuotoilun keinoin työpajan tunnelmaan voidaan tuoda. Alla olevassa kuviossa 13 on esitetty BusinessHeroes-innovointityöpajan tavoite tunnelma.



Kuvio 13. Tavoite tunnelma innovointityöpajassa

Kuviossa pystyakseli kuvaa tunnelman suuntaa ja vaakakseli aikaa. A tarkoittaa ensimmäistä rastia, B kuvaa tunnelman nousua, C huippukohtaa, D työpajan tunnelman laskuvaihetta ja E työpajan loppua.

Innovointityöpajan tarkoitus on tuoda osallistujalle täysin uudenlainen, elämyksellinen kokemus, joka innostaa osallistujia toimimaan tehokkaammin ja tuottavammin työpajan aikana. Tämä työpajan kuvailu antaa osallistujille ennakkokäsityksen, että tässä työpajassa tapahtuu jotain täysin erilaista, mikä asettaa työpajalle korkeat odotukset. Monet osallistujista saattoi pettyä työpajan alun sekavuudesta, ja tunnelma laski tämän takia alussa. Tunnelman tulisi alussa olla loppuun asti harkittu, eivätkä leikkisä ympäristö ja menetelmät ole kaikille tuttuja. Työpajan tunnelmaa voitaisiin nostaa tekemällä tilasuunnittelusta aisteja herättävämpi.

Tunnelmakartan avulla (ks. taulukko 1, s. 38-41) voitaisiin suunnitella etenkin alun asiakaskokemus. Hyvin suunniteltu alku synnyttäisi osallistujille positiivisen hämmennyksen ja jännityksen, josta on hyvä lähteä rakentamaan työpajan tunnelmaa ylöspäin.

Suurin huomio, etenkin alussa todettiin ajan käytön suunnittelussa. Osallistujat eivät ehtineet sisäistää uusia ohjeita ja näin rasteista tuli vähemmän tuottavia. Vuorovaikutus on yksi tunnelmamuotoilun elementeistä. Mikäli kommunikaatio on epäselvää tai vajaata, se vaikuttaa suuresti tunnelmaan. Tunnelmajohtamisen keinoilla voitaisiin parantaa ohjausta. Ohjaaja, halusi tai ei, vaikuttaa yleiseen tunnelmaan suuresti. Tunnelmajohtamisen opeilla ohjaaja voi muokata tunnelmaa tarvittaessa haluttuun suuntaan. Ohjaus nousee näin uudelle tasolle. Energisoiva ohjaaja vei osallistujat mukaan positiivisen tunnelman kierteeseen. Tämä edesauttaa koko työpajan tunnelman nousemista ja parantaa osallistujien mahdollisuuksia saavuttaa flow-kokemuksia.

Työpajassa osallistujat kokivat, että asioiden käsittelyyn oli jätetty liian vähän aikaa. Syvällistä keskustelua ei ehtinyt syntyä, sillä aikaa oli annettu liian vähän. Tähän kohtaan voitaisiin käyttää improvisaatiosta tuttua kaavaa: idea, hyväksyntä ja lisäys. Tämä voitaisiin liittää syvällistä keskustelua vaativiin rasteihin. Osallistujat saataisiin menetelmän avulla keskustelemaan positiivisessa hengessä, sillä kukaan ei lähtisi torjumaan toisen mielipiteitä ilman perusteluja. Improvisaation käyttäminen tekee vuorovaikutuksesta positiivisempaa ja luo turvallisen ympäristön osallistujille. Tällaisessa ympäristössä syntyy helpommin hyviä ideoita, sillä kaikki uskaltava heittää omia ajatuksia ilmoille, ilman pelkoa torjumisesta.

Tunnelman tulisi nousta kohti työpajan huippukohtaa. Nousujohteinen tunnelma ei välttämättä tarkoita koko ajan positiivisia tunteita. Tunneskaalaa olisi hyvä olla mahdollisimman laaja ja sisältää erilaisia kokemuksia. Liian yksitoikkoinen iloinen tunnelma rasittaa osallistujia ja huonontaa tuottavuutta. Ennen kohokohtaa voidaan käydä läpi hidastempoisia rasteja, joissa pääpaino on itsetutkistelussa ja pohdiskelussa. Tämä luo työpajassa väljyyttä tunnelman osalta ja yhdistää rastit kokonaisuudeksi. Vaihteleva ympäristö ja tunteet eivät kuormita osallistujia liikaa, ja tunnelma pysyy nousujohteisena.

Huippukohdaksi koettiin taiteilijaelämää-rasti. Syyksi tähän oli rastin hauskuus ja leikillisuus. Tämän rastin jälkeen tunnelma ei saisi laskea loppua kohti. Positiivisen kokemuksen jälkeen tunnelma ei saisi tippua, sillä huono kokemus helposti kumoaa positiivisen kokemuksen. Tunnelmamuotoilun yhtenä keinona oli pelillistäminen. Päätös rastilla pisteytys koettiin turhana ja irrallisena. Tunnelmamuotoilulla tästä kokemuksesta voitaisiin tehdä persoonallinen ja hauska muistamalla osallistujia pienellä lahjalla.

Työpajalla on tunnelman elementeistä puitteet hoidettu mutta prosessit ja vuorovaikutus ovat puutteellisia. Työpaja vaatii toimivat prosessit ja hyvän kommunikation, jotta tunnelma voi olla optimaalinen osallistujille. Tässä työssä ei toteuteta tunnelman muotoilua käytäntöön asti, mutta sen voisi mahdollisesti tehdä jatkotutkimuksena.

Yhteenvedona voidaan todeta, että tunnelmamuotoilulla voidaan tuoda lisäarvoa työpajaan, sillä tunnelmamuotoilun keinot sopivat innovointityöpajaan. Innovointityöpajan tavoite on tuoda uudenlainen kokemus osallistujille, ja tunnelmamuotoilun avulla työpaja voidaan nostaa uudelle tasolle. Tunnelmamuotoilun keinot eivät ole uusia, mutta se missä yhteydessä niitä käytetään, on uutta. Osaa tunnelmamuotoilun keinoista on käytetty rasteilla työskentelymenetelminä, mutta yleisen tunnelman muotoilussa keinoja ei ole käytetty.

Tunnelmamuotoilu sopii tällaiseen ympäristöön, sillä työpaja on joka kerralla erilainen. Vaihtelevassa ympäristössä tunnelmaa ja kokemusta on helpompi muokata persoonallisemmaksi ja hyvin suunnitelluksi kokonaisuudeksi. Tunnelmamuotoilu yhdistää prosessit, puitteet ja vuorovaikutuksen yhdeksi, helposti hallittavaksi kokonaisuudeksi. Työpajan tunnelmaa voi muotoilla tunnelmamuotoilun keinoilla helposti haluttuun suuntaan, sillä työpajasta löytyy jo valmiit puitteet tunnelman syntymiselle.

## **9 Pohdinta**

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia, mitä lisäarvoa tunnelmamuotoilu voi tuoda innovointityöpajaan. Tavoitetta lähestyttiin suurimmaksi osaksi havainnoimalla työpajoja keväällä 2016. Lisäksi tarkempia kokemuksia työpajan tunnelmasta ja

asiakaskokemuksesta kerättiin kyselyllä, haastattelulla ja lomakkeella. Näistä saatuja tietoa yhdisteltiin tutkijan omiin havaintoihin. Havaintojen lisäksi tutkija etsi teoriatietoa ja menetelmiä tunnelmamuotoiluun. Työn laajempi tavoite oli lisätä tietoisuutta tunnelmamuotoilusta kokonaisuutena, mistä tunnelma ja asiakaskokemus koostuvat, mitä tunnelmamuotoilu sisältää ja millaisia keinoja tunnelman muotoilemiseen löytyy.

Työn aihe oli heti alusta alkaen kiinnostava mutta haastava. Koin aiheen myös ammatillisesti haastavaksi ja opettavaksi kokemukseksi. Työpajoissa oli aina inspiroivaa olla mukana ja hankkeen aikana kiinnostukseni työpajamuotoista työskentelyä kasvoi. Lisäksi työpajojen seuraaminen ja niihin osallistuminen helpottivat aiheen ymmärtämistä ja aiheen valintaa.

Innovointityöpaja ja tunnelmamuotoilu yhdessä ovat melko tuntematon termi, joten tiedostin sen, että työssä tulee olemaan paljon uutta tietoa. Uuden tiedon tuottamisessa on omat haasteensa, mutta suurimmaksi haasteeksi tässä työssä nousi aiheen rajaaminen. Tunnelmamuotoilu sisältää monia osa-alueita, kuten johtamisen, muotoilun, tunnelman, asiakaskokemuksen, tunteet ja aistit. Aiheen monimuotoisuuden takia tutkimuskysymystä jouduttiin muuttamaan useaan kertaan.

Lähteitä ei itse tunnelmamuotoilusta löytynyt montaa, mutta siihen liittyvistä aiheista sitäkin enemmän. Toisena haasteena oli rajata, mikä tieto ja lähde olivat oleellista tutkimuksen rajauksen ja tutkimuskysymyksen kannalta. Lähteitä luukiessa aiheesta paljastui koko ajan lisää uusia ja mielenkiintoisia näkökulmia.

Menetelminä käytettiin case-tutkimuksen lisäksi etnografisia piirteitä, jotta tunnelmasta saatiin kattava kuva. Toisaalta myös määrällisen tiedon määrä olisi helpottanut lukijaa hahmottamaan, mitä tuloksissa saatiin aikaan.

Työssä johdonmukaisuudessa saattaa olla puutteita. Tämä johtuu ainoastaan siitä, että työn aloitusvaiheessa aihe ei ollut kirkas, ja sen kirkastamiseen meni liian pitkä aika. Tänä aikana työssä vaihtui monesti aihe sekä tutkimuskysymys, mikä vaikeutti yhtenäisen opinnäytetyön kirjoittamista.

Abduktiivinen logiikka toimi tässä työssä hyvin ja helpotti tiedon etsintää merkittävästi. Case-tutkimuksissa abduktiivisen päättelylogiikan käyttö on helpointa, sillä uusia lähteitä ja tietoja ilmestyy koko ajan lisää ja sen mukana koko aihe saattaa muuttua moneen otteeseen. Onnistuin abduktiivisen logiikan käyttämisessä mielestäni hyvin, mutta en tuonut sen käyttämistä esille työn edetessä. Toisaalta työssä jouduttiin tukeutumaan monesti teoriasta löytyneisiin keinoihin ja ideoihin, mutta ne ainoastaan tukivat omaa ajattelua.

Tässä työssä keskityttiin ainoastaan tunnelmamuotoiluun työpajaympäristössä eli tuloksia ei voida yleistää muihin organisaatioihin sujuvasti. Tutkimuksen pääpaino oli uuden tiedon tuottamisen lisäksi lisäarvon tuottamisessa. Tässä tutkimuksessa otanta on tarkoituksella pidetty pienenä, sillä työpaja antaa tuloksia ainoastaan Peluri-hankkeelle.

Jatkossa tunnelmamuotoilusta voitaisiin tehdä laajempia tutkimuksia ja kerätä isompi määrä dataa työn pohjalle. Esimerkiksi tunnelmamuotoilusta voitaisiin tehdä tapaustutkimus, jossa tunnelmamuotoiltaisiin kokonainen yritys ja raportoitaisiin tulokset. Tulevaisuudessa voitaisiin myös tutkia, miten tunnelmamuotoilulla saataisiin parannettua yrityksen tehokkuutta ja tuottavuutta. Aiheesta on tehty niin vähän tutkimuksia suomeksi, että jatkotutkimusmahdollisuuksia on erittäin paljon.

Olen ylpeä tekemästani työstä, ja toivon että tästä mielenkiintoisesta aiheesta tullaan tekemään vielä useita tutkimuksia.

## Kuviot, kuvat ja taulukot

Kuvio 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys, s. 8

Kuvio 2. Elämyskolmio, s. 17

Kuvio 3. Elämyksen 4E-malli (mukaillen Pine & Gilmore 1999, 30), s. 20

Kuvio 4. Flow-tilan saavuttaminen (mukaillen Csíkszentmihályi 2005), s. 22

Kuvio 5. Impron kaava (Rantanen 2016, 60), s. 35

Kuvio 6. Draaman kaari ja sen vaiheet (Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti 2010), s. 36

Kuvio 7. Asiakaskeskeinen innovointiprosessi (mukaillen Pauli Juuti 2015, 76), s. 43

Kuvio 8. Runsaan arvonluonnin neljä elementtiä (mukaillen Tikka & Gävert 2014, 28), s. 52

Kuvio 9. Ikigai-malli (vapaasti suomennettu englanninkielisestä mallista), s. 54

Kuvio 10. Pelurin innovointityöpajakonsepti ja sen vaiheet (mukaillen Erno Salmelan kuviota), s. 58

Kuvio 11. Tutkimusprosessi ja hankkeen kulku, s. 60

Kuvio 12. Innovointityöpajan tunnelma tällä hetkellä, s. 73

Kuvio 13. Tavoite tunnelma innovointityöpajassa, s. 75

Kuva 1. Työpajan yhteinen tila eli ”leirinuotio”. Työpaja 16.6.2016, s. 55

Kuva 2. Työpajan yksityiskohtia. Teemana ranta ja luonto. Työpaja 16.6.2016, s. 56

Kuva 3. Eskaritila ja kuvitteellinen ulkotila etualalla. Työpaja 11.5.2016, s. 56

Kuva 4. Eskaritilassa käytettyjä askartelutarvikkeita. Työpaja 11.5.2016, s. 57

Kuvat on ottanut Peluri-hankkeen tutkija Ari Happonen 2016

Taulukko 1. Tunnelmamuotoilun keinoja, s. 38–41

Taulukko 2. Fiilislomakkeen tulokset rasteittain, s. 67



## Lähteet

Aaltonen, M. & Heikkilä, T. 2003. Tarinoiden voima – Miten yritykset hyödyntävät tarinoita? Helsinki: Talentum.

Anttila, P. 2008. Onko opinnäytetyöstä kehittämistyöksi? Mistä löytyvät opinnäytetyön metodologiset ratkaisut? Ammattikorkeakoulujen opinnäytetyö ja ohjaus -seminaari. <https://www.chydenius.fi/pdf/anttilan-kalvot>. Luettu 20.10.2016.

Arnould, E. & Price, L. & Zinkhan, G. 2005. Consumers. Series in Marketing McGraw-Hill/Irwin. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Berg, A., Hilden, M. & Lahti, K. 2014. Kohti kokeilukulttuuria – Analyysi Jyväskylän resurssiviisaista kokeiluista strategisen kehittämisen työkaluina. Sitran selvityksiä 77. <http://www.sitra.fi/julkaisut/Selvityksi%C3%A4-sarja/Selvityksia77.pdf>. Luettu 10.1.2017.

Chan Kim, W. & Mauborgne, R. 2007. Sinisen meren strategia – Löydä markkina-alue kilpailun ulkopuolelta. Helsinki: Talentum.

Csikszentmihályi, M. 2005. Flow – elämän virta: Tutkimuksia onnesta, siitä kun kaikki sujuu. Helsinki: Rasalas-Kustannus.

eOSMO 2017. Perustietoa innovaatiotoiminnasta. <http://www.eosmo.fi/tyokirja/extrat/extra9-2.html>. Luettu 24.2.2017.

Evans, D. Nicholas. 2013. 10 steps to a successful innovation workshop. ComputerWorld. <http://www.computerworld.com/article/2474786/it-transformation/10-steps-to-a-successful-innovation-workshop.html>. Luettu 4.1.2017.

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen – Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.

Harmaakorpi, V. 2017. Innovaatiojärjestelmät. Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto. <http://www.lut.fi/innovations-systems-creativity-systems-innovation-policy>. Luettu 16.1.2017.

Ideapakka Palvelumuotoilu 2015.

Ihamäki, P. 2016. Palvelumuotoilun juuret. SlideShare. <https://www.slideshare.net/Piritalhamki/palvelumuotoilun-juuret-66639200>

Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvilehto L. 2011. Laita hyvä kiertämään. Ajattelun ammattilainen blogi. <https://ajattelunammattilainen.fi/tag/ryhmaflow/> Luettu 7.2.2017.

Kalliomäki, A. 2014. Tarinallistaminen – Palvelukokemuksen punainen lanka. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 143. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Kananen, J. 2014. Etnografinen tutkimus – Miten kirjoitan etnografisen opinnäytetyön? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 168. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

LaSalle, D. & Britton, T. 2003. Priceless – Turning Ordinary Products into Extraordinary Experiences. Harvard Business School Press: Boston.

Lego Serious Play 2017. <https://www.lego.com/en-us/seriousplay/the-method>. Luettu 20.3.2017.

LUT Lappeenranta University of Technology 2016. PELURI - Pelin muuttaminen strategisella arvoinnovoinnilla. <http://www.lut.fi/lut-lahti-peluri-game-changer>. Luettu 5.7.2016.

Löytänä J. & Kortesus K. 2011. Asiakaskokemus – Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti 2010. Draaman kaari. <http://matkailu.luc.fi/Tuotekehitys/Tyokaluja-/Tuotteistamiseen/Palvelusta-elämykseksi/Draaman-kaari>. Luettu 10.3.2017.

Managing Industry-changing Innovations MIND 2017. Strateginen innovaatio. <http://www.mindspace.fi/strateginen-innovaatio/>. Luettu 6.1.2017.

Miettinen, S., Kalliomäki, A. & Ruuska, J. 2011. Palvelun konseptointi. Teoksessa Satu Miettinen (toim.): Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Milicevic, S. 2016. 3 syytä miksi työssä kannattaa panostaa hyvään tunneilmastoon. Seija Milicevic blogi. <https://seijamilicevic.wordpress.com/2016/04/09/3-syyta-miksi-tyossa-kannattaa-panostaa-hyvaan-tunneilmastoon/> Luettu 29.1.2017.

Paananen, T. & Romu J. 2011. Tunteiden huomioiminen verkko-oppimisympäristöissä. Internet-pohjaiset oppimisympäristöt 2011. <http://www.sis.uta.fi/ipopp/ipopp2011/paro/ipopp.html>. Luettu 20.3.2017.

Paavola, A. 2010. Aistit matkailun markkinointiviestinnässä. Laurea-ammattikorkeakoulu. Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Peippo, S. 2013. Asiakaskokemuksen kehittäminen, Case: Sairaalan poliklinikka. Laurea-ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Pine II, J & Gilmore, J. 1999. The Experience Economy – Work Is Theatre & Every Business a Stage – Goods & Services Are No Longer Enough. Boston: Harvard Business School Press.

Rantanen, J. 2013. Vaikuta tunteisiin! – lisää voimaa tekemiseen. Helsinki: Talentum.

Rantanen, M. 2016. Tunnelmamuotoilu. Helsinki: Talentum.

Salavuo, M. 2013. Pelillistäminen työssä. Miikka Salavuo blogi. <http://miikkasalavuo.fi/2013/01/14/pelillistaminen-yrityksissa/>. Luettu 15.3.2017.

Salmela & Juvonen 2017. Nopeisiin muutoksiin kokeilujen kautta. Työelämä 2020. [http://www.tyoelama2020.fi/ajankohtaista/uutiset/nopeisiin\\_muutoksiin\\_kokeilujen\\_kautta.2438.news](http://www.tyoelama2020.fi/ajankohtaista/uutiset/nopeisiin_muutoksiin_kokeilujen_kautta.2438.news). Luettu 18.1.2017.

Shaw, C. 2007. The DNA of Customer Experience. New York: Palgrave Macmillan.

Suomen virallinen tilasto (SVT): Innovaatiotoiminta. <http://www.stat.fi/til/inn/kas.html>. Luettu 8.1.2017.

Tarssanen, S. & Kylänen, M. 2009. Elämys – mikä on se? Teoksessa Tarssanen, S. (toim.) Elämystuottajan käsikirja. Rovaniemi: LEO Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskus. [http://87.108.50.97/reilis/REL\\_LIB.NSF/0/04BF71151EF96086C225763300257188/\\$FILE/elamystuottajan-kasikirja.pdf](http://87.108.50.97/reilis/REL_LIB.NSF/0/04BF71151EF96086C225763300257188/$FILE/elamystuottajan-kasikirja.pdf). Luettu 10.2.2017.

Tikka V. & Gävert N. 2014. Arvonluonnin uusi aalto. Näin rakennetaan tämän vuosisadan arvokkaimmat yritykset. Tekes. Katsaus 309/2014. [https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/arvonluonnin\\_uusi\\_aalto\\_309\\_2014.pdf](https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/arvonluonnin_uusi_aalto_309_2014.pdf). Luettu 5.7.2016.

Toimii käytännössä 2013. Ajattelu- ja toimintatapojen kehittämisen workshop. In Work -hankkeen blogi. <http://inworkhanke.tumblr.com/post/62797881709/ajattelu-ja-toimintatapojen-kehitt%C3%A4misen>. Luettu 5.2.2017.

Tuulaniemi J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Valtioneuvosto 2017. Otetaan käyttöön kokeilukulttuuri. <http://valtioneuvosto.fi/hallitusohjelman-toteutus/digitalisaatio/karkihanke4>. Luettu 4.1.2017.

Walker, C. J. 2010. Experiencing flow: Is doing it together better than doing it alone?, The Journal of Positive Psychology, 5, 3-11.

Wikidot oppimateriaali 2011. Aristotelinen dramaturgia. <http://oppimateriaali.wikidot.com/aristoteelinen-dramaturgia>. Luettu 7.2.2017.

Åberg, L. 2012. Johtajuus ja asiantuntijaviestintä – Luovuus, parviäly, flow ja synergia. Luentomuistiinpanot. [http://blogs.helsinki.fi/aberg/files/2012/01/jav12-kev%C3%A4t-02.key\\_1.pdf](http://blogs.helsinki.fi/aberg/files/2012/01/jav12-kev%C3%A4t-02.key_1.pdf). Luettu 7.2.2017.

## Liite 1 Haastattelukysymykset

1. Millainen fiilis työpajasta ja päivästä jäi?
2. Mikä oli positiivisin kokemus ja miksi?
3. Mikä oli negatiivisin kokemus ja miksi?
4. Mitä tunteita työpajan aikana heräsi?
5. Oliko työpajan rakenne selkeä, ja missä kohdissa oli kehitettävää?

## Liite 2 Ensimmäinen sähköpostikysely

Hei,

Niin kuin jo BusinessHeroes kehityscampilla puhuimme, tarvitsisin havaintojanne päivänkulusta opinnäytetyötäni varten. Teen BusinessHeroesille opinnäytetyön tunnelma-  
muotoilusta ja sen johtamisesta.

Minulle voi laittaa kaiken havainnointimateriaalin sähköpostitse.

Alla oleviin kysymyksiin voi miettiä vastauksia, vaikka kyseessä ei olisikaan oma rasti.

1. Jos vedit rastia, kerro mitä rastilla tapahtuu vaihe vaiheelta: alku, itse työskentely, tulokset, lopetus/siirtyminen seuraavaan rastiin.
2. Millainen tunne / tunnelma rastista pitäisi tulla osallistujille? TAI millaiset tunteet halutaan pintaan rastilla?
3. Miten rasti tulisi johtaa / fasilitoida?
4. Millainen tunne osallistujille jäi rastista?
5. Millainen tunne sinulle jäi päivästä / rastista?
6. Miten tätä kokemusta voisi parantaa / kehittää?

Kiitos tuhannesti!

Terveisin,

Anni Hokkanen

Hei,

Lähetin tämän kyselyn toukokuussa ja muistuttaisin teitä vastaamaan tähän kyselyyn. Viime kyselyssä kyselin tuntemuksia 9.–12.5. järjestetystä BusinessHeroes kehityscampista.

Tarvitsisin tuntemuksianne työpajakonseptista opinnäytetyötäni varten. Teen BusinessHeroesille opinnäytetyön tunnelmamuotoilusta ja sen johtamisesta.

Tässä muutama ajatusta herättelevää kysymystä. Kysymykset ovat ohjeistavia, kaikki tunteet ja tunnelmat, jotka työpajassa nousi voi kertoa avoimesti.

1. Jos sinulla on rastinveto / kehittämisvastuu, kerrothan mikä / mitkä rastit ne ovat?
2. Millainen tunne/tunnelma omasta (tai jonkun muun vetämästä) rastista pitäisi tulla osallistujille?
3. Millainen tunne osallistujille jäi rastista?
4. Millainen fasilitointi toimii omalla (tai jonkun muun) rastilla ja millainen ei?
5. Millainen tunne sinulle jäi työpajasta/rastista?
6. Millainen on sinusta hyvä asiakaskokemus?
7. Miten BusinessHeroesin tunnelmaa voisi kehittää tai parantaa?

Kiitos tuhannesti!

Terveisin,

Anni Hokkanen

# Päivän fiilikset



Ensivaikutelma								
Puhtia päivään								
Leirinuotio								
Patikointi								
Lounas								
Historian kirjat								
Apilan tuunaus								
Taiteilijaelämää								
Karhunpesä								
Päättösseremonia								

Vapaa sana:

---



---



---



---



---



---